الذكاء العاطفي وأثره على فاعلية اتخاذ القرار
دراسة ميدانية في شركتي البوتاس والفوسفات

إعداد الطالبة

ديما عبدالله محمد الكفاوين

إشراف

الأستاذ الدكتور/ أكثم عبدالمجيد الصرايرة

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط - الأردن

19/ 4 / 2015م

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ2015/4/19 م

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
أ.د اكثم عبدالمجيد الصرايرة، رئيساً أستاذ دكتور، إدارة عامة/ سلوك تنظيمي	....
د. موسى احمد السعودي، عضواً أستاذ مشارك، إدارة عامة/ موارد بشرية	....
د. محمد عطوة المعايطة، عضواً أستاذ مشارك،نظم معلومات حاسوبية	....
د. فيروز مصلح الضمور، (ممتحن حارجي)عضواً أستاذ مشارك، نظم معلومات إدارية، جامعة مؤتة	....

تعهد وإقرار

أنا الطالبة / **ديما عبدالله محمد الكفاوين** الموقعة أدناه، أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان "**الذكاء العاطفي وأثره على فاعلية اتخاذ القرار دراسة ميدانية في شركتي البوتاس والفوسفات**" بإشراف الأستاذ الدكتور أكثم عبدالمجيد الصرايرة من انتاجي الشخصي، خلال دراستي في جامعة البلقاء، التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة عليّ ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

اسم الطالبة: ديما عبدالله الكفاوين

التوقيع:

الإهداء

إلى من أُشدد به أزري، إلى من علمني الإصرار والتحدي في هذه الحياة. إلى والدي الغالي.

وإلى من أُجلي بها همي وحزني، إلى من علمتني معنى الكبرياء والصبر والعزيمة. إلى والدتي الغالية.

أمد الله في عمرهما ومتعهما بالصحة، وقدرني على نيل رضاهما ما حييت.

إلى زوجي الغالي ورفيق دربي.

إلى نور العيون وضيائها، أبنائي الأعزاء.

إلى اخوتي الكرام.

وإلى كل من يسعده تقدمي ونجاحي.

كل الاحترام والتقدير،،،

ديما عبدالله الكفاوين

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأفضل الصلاة والتسليم على سيد الخلق والمرسلين، أما بعد.

فالحمد لله رب العالمين الذي أعانني على إتمام رسالتي هذه، ويسعدني أن أنسب الفضل لأهله، فأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور أكثم عبدالمجيد الصرايرة، الذي أكرمني بالإشراف على رسالتي، فقد مد لي يد العون فكان نعم المُعين، وقدم المساعدة بكثير من الصبر وفيض من الخُلق الرفيع، أسأل الله أن يمتعه وعائلته بموفور الصحة والعافية وأن يجزيه عنا خير جزاء.

كما أقدم الشكر والعرفان إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة، الذين ستكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم كل الاهتمام والتقدير، وكذلك أقدم شكري لأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم السديدة.

والشكر الجزيل للدكتور فراس الشلبي والى الأخت الفاضلة والإدارية الناجحة ربى خالد حجازي لما قدموه لي ولطلبة الماجستير في الكلية من عون ومساعدة.

والشكر والتقدير لكل من ساعدني وآزرني لإنهاء مرحلة الماجستير.

جزاهم الله جميعا كل خير، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

ديما عبدالله الكفاوين

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

الذكاء العاطفي وأثره على فاعلية اتخاذ القرار

"دراسة ميدانية في شركتي البوتاس والفوسفات"

إعداد الطالبة:

ديما عبدالله الكفاوين

إشراف:

أ.د أكثم عبدالمجيد الصرايرة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وأثره على فاعلية اتخاذ القرار (سهولة تنفيذ القرار، جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار) في شركتي البوتاس والفوسفات في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، بحيث تم توزيع استبانات على كافة أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (454) شخصاً، يشغلون وظائف (نائب/ مساعد مدير عام، مدير إدارة، مدير مديرية، رئيس قسم)، استرجع منها (322) استبانة، كان صالح منها للتحليل (307) استبانات شكلت ما نسبته (67.6%) من عينة الدراسة المستهدفة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات من خلال عدد من الأساليب الإحصائية الملائمة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على فاعلية اتخاذ

القرار (سهولة تنفيذ القرار، جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار) في الشركتين المبحوثتين، وكانت الفروق في النتائج المتعلقة بمستوى الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار لدى المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ولا تُعزى لمتغير (المستوى الوظيفي).

وتوصي الدراسة بضرورة تبني منظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها، فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية محددة وواضحة تدعم تطبيقات مفهوم (الذكاء العاطفي) بأبعاده المختلفة، بهدف غرس ثقافة تنظيمية إيجابية وتعاونية تدعم وتعزز من فاعلية اتخاذ القرار فيها، بالإضافة إلى عقد دورات وبرامج تدريبية تطبيقية لتدريب وتوعية شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بكيفية الاستفادة من تطبيقات أبعاد الذكاء الوجداني في مجال اتخاذ القرارات، وتنمية مهاراتهم بهدف التعامل مع الأساليب المختلفة لهذه التطبيقات.

كلمات مفتاحية: الذكاء العاطفي، اتخاذ القرار، فاعلية اتخاذ القرار.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- 1 المقدمــة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم على اختلاف أنشطتها ومجالات عملها بيئة عمل تتسم بالاضطراب والتغير السريع وارتفاع حدة المنافسة، نتيجة وجود العديد من التغيرات البيئية المحيطة بها وفي مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكذلك نتيجة للتطورات المتسارعة والهائلة التي حدثت خلال العقود الأخيرة التي رافقت ثورة المعلومات والاتصالات.

وفي هذا السياق فإنه يتوجب على منظمات الأعمال أن تطور من استراتيجياتها، وتتبنى مفاهيم وتطبيقات حديثة تضمن لها فرص البقاء والتطور والنمو، وتعزز من مستويات أدائها التنظيمي، ولعل من أبرز هذه المفاهيم ما يرتبط منها بالذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) بوصفه أحد الكفايات الجوهرية (Core competency) التي لا بد من اكتشافها وتعزيزها لدى جميع العاملين في منظمات اليوم، لا سيما لدى فئة شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية منهم، لما لذلك من أثر هام على نجاح المنظمة وديمومتها.

وعلى اعتبار أن تمتع الفرد بالذكاء العاطفي يشكل أهمية بالغة في تحقيق النجاح في العمل والوصول إلى مستوى مرتفع من الأداء، فالأفراد الذين يدركون مشاعرهم ويقومون بإدارتها بشكل حكيم ويتفهمون مشاعر الآخرين، ويتعاملون معها بصورة جيدة، هم أولئك الذين يتميزون عن غيرهم في حياتهم المهنية، لذا يُعد مفهوم الذكاء العاطفي أحد المؤشرات

التي تقيس نجاح الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية ،وتساعد المنظمات على البقاء والنمو.

ولما كان مستقبل نجاح المنظمات وتحسين أدائها التنظيمي يعتمد بشكل أساسي على فاعلية اتخاذ القرارات فيها، اذ أن فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر وعلى الدوام أحد المقومات الأساسية للإدارة الناجحة في عالم اليوم، باعتبارها محور العملية الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، فقد جاءت هذه الدراسة لبيان وتوضيح أثر الذكاء العاطفي في أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات كدراسة ميدانية في شركتي البوتاس والفوسفات في الأردن.

1- 2 مشكلة الدراسة:

مع دخول القرن الحادي والعشرين، تعمل منظمات الأعمال اليوم وعلى اختلاف أنشطتها ومجالات عملها في ظل مناخ من الاضطراب البيئي، وحالة من عدم التأكد والمنافسة الشديدة، سواء على المستوى المحلي أو الأقليمي أو العالمي، ولمواجهة هذه التحديات تسعى المنظمات جاهدةً للاستفادة من أحدث الأدبيات الإدارية، وتوظيفها بهدف رفع مستوى فاعلية القرارات فيها، وبما يمكنها من تجاوز المخاطر البيئية المحتملة، واستثمارها بهدف تحويلها إلى فرص تستفيد منها في بقائها ونموها.

وفيما يتعلق بالشركات العاملة في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن، وعلى وجه التحديد شركتي الفوسفات والبوتاس، فإنه وبعد مراجعة وتحليل العديد من الدراسات والنشرات والتقارير السنوية المتعلقة بإنتاجية الشركات العاملة في هذا القطاع، كنشرة المؤشرات الاقتصادية للقطاع الصناعي الأردني للعام 2013 الصادرة عن غرفة صناعة عمان (غرفة صناعة عمان،2013)، والتقرير السنوي لشركة الفوسفات الأردنية لعام 2013 (WWW.JPMC.COM.JO)، والتقرير السنوي لشركة البوتاس لعام 2013

(WWW.ARABPOTASH.COM)، تبين أن الشركات العاملة في هذا القطاع تواجه تحدياً هاماً يتمثل في تراجع حجم إنتاجها خلال الأعوام الأخيرة، إذ بلغت كمية الإنتاج السنوي لشركة الفوسفات في عام 2011 ما يقارب (7.594) مليون طن، في حين بلغت خلال العام 2013 ما يقارب (5.399) مليون طن، وكذلك الأمر بالنسبة لشركة البوتاس، فقد تراجعت كمية الإنتاج لتكون مع نهاية عام 2013 ما يقارب (1.7) مليون طن، مقارنة بـ (2.3) مليون طن خلال عام 2011، ورغم أن هذه التقارير والنشرات لم توضح بشكل مفصل أسباب هذا التراجع، إلا أنه لا يمكن إغفال أهمية دراسة دور العنصر البشري في فاعلية اتخاذ القرار في هاتين الشركتين، سواء أكان هذا العنصر البشري هو المسبب للمشكلة أو هو مفتاح الحل فيها.

ومع ظهور مفهوم الذكاء العاطفي وانتشاره، سادت فكرة أن نجاح الفرد في حياته المهنية والاجتماعية لا يتوقف فقط على قدرته الذهنية (الذكاء المعرفي)، ولكن يعتمد كذلك على ما يملكه الفرد من قدرات الذكاء العاطفي، ومن منطلق تفاوت قدرات بعض شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في فهم الحالات الإنفعالية لمرؤوسيهم، ومعرفة مشاعرهم ومراعاتها ومبادلتهم تلك المشاعر، بما ينعكس سلباً على فاعلية اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال، تأتي هذه الدراسة للوقوف على توضيح أثر الذكاء العاطفي على فاعلية اتخاذ القرارات.

واعتماداً على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال محاولتها الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تميز شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في الشركتين المبحوثتين بالذكاء العاطفي؟

2. هل تتميز القرارات المتخذة في الشركتين المبحوثتين بالفاعلية؟

3. هل يؤثر الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) في فاعلية اتخاذ القرار (سهولة تنفيذ القرار، جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار) في الشركتين المبحوثتين؟

1- 3 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ثلاثة جوانب أساسية، وعلى النحو التالي:

1. الأهمية النظرية:

وتتمثل في أهمية المتغيرات التي تتناولها، فقد جمعت هذه الدراسة بين موضوعات إدارية هامة متمثلة في (الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار) وبما يعزز الدراسات والأبحاث التي تناولت هذه الموضوعات، وتفتح آفاقاً امام الباحثين الآخرين لمحاولة سبر هذه الموضوعات وإشباعها بحثاً وتحليلاً، وبما يعود بالفائدة على منظمات الأعمال والعاملين فيها على حد سواء.

وتُعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود العلمية المبذولة لإبراز مفهوم الذكاء العاطفي خاصة في البيئة العربية والذي يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة فيها، ثم إبراز الفوائد التي يمكن أن تُجنى جراء تبني وتعزيز هذا المفهوم لدى الأفراد في منظمات الأعمال في البيئة العربية.

2. الأهمية الميدانية:

وذلك من منطلق أن هذه الدراسة تحليلية وصفية تشخص واقع تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على فاعلية اتخاذ القرار، وتم تطبيقها ميدانياً في إثنتين من أهم الشركات

العاملة في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن، وتعتبر مثل هذه الدراسة مصدراً للبيانات والمعلومات والتوصيات التي يُمكن أن توظفها الشركتين المبحوثتين في رفع فاعلية اتخاذ القرار فيهما.

وعليه فإنه يؤمل أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة في تقديم التوصيات التي تساهم في رفع مستوى فاعلية اتخاذ القرارات في الشركتين المبحوثتين.

3. الأهمية الإقتصادية:

قيمة وأهمية الشركتين المبحوثتين اللتين تنتميان الى قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن، والذي يعتبر من القطاعات الحيوية الرافدة للاقتصاد القومي، والناجم عن مقدار مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي وحجم استثماراته، وكذلك فرص العمل التي يوفرها هذا القطاع.

1- 4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تقديم إطار نظري حول الذكاء العاطفي من حيث (مفهومه، نشأته وتطوره، أبعاده، نماذجه) وكذلك الأمر حول فاعلية اتخاذ القرار.

2. تشخيص مدى تأثير أبعاد الذكاء العاطفي لدى المبحوثين في شركتي البوتاس والفوسفات في الأردن على فاعلية اتخاذ القرار في هاتين الشركتين.

3. التعرف على مستوى الذكاء العاطفي ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى المبحوثين في هاتين الشركتين.

4. تقديم بعض المقترحات العملية والتوصيات بالاستناد إلى نتائج تحليل الدراسة تساعد الشركتين المبحوثتين لتحسين أدائهما ورفع مستوى فاعلية اتخاذ القرار فيهما.

1- 5 أنموذج الدراسة:

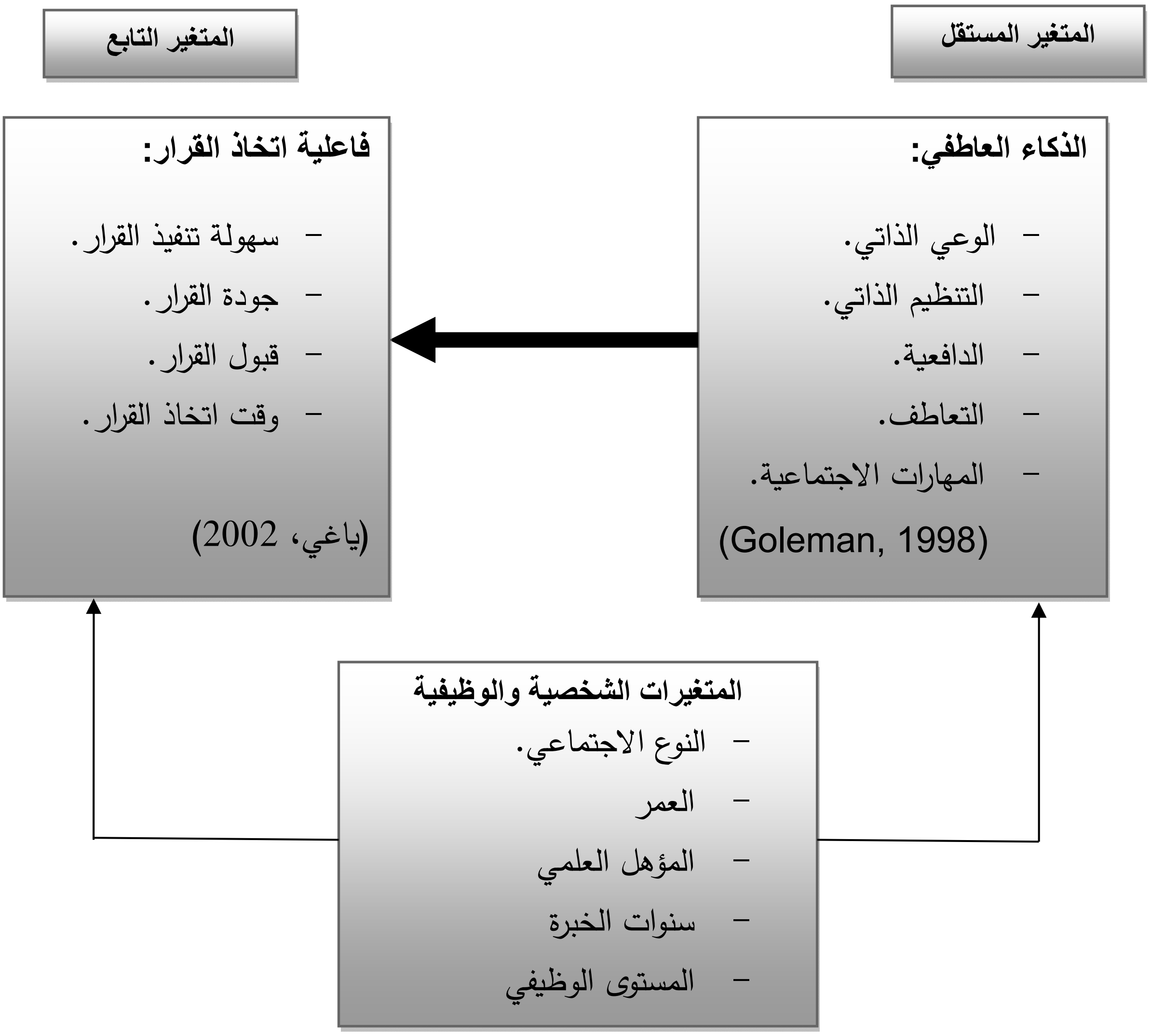
تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة على ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية، تصميم أنموذج افتراضي في الشكل رقم (1) الذي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي تقترحها الباحثة للإجابة عن الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة الدراسة. ويمثل أنموذج الدراسة مجموعة من الفرضيات التي بنيت استنادا إلى:

1. إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.
2. شمولية الأنموذج وإمكانية اختباره.
3. اتساق المتغيرات مع خصائص بيئة الشركات المبحوثة.

واعتمد ضمن هذا الأنموذج المتغيرات المستقلة والتابعة، إذ عدت أبعاد الذكاء العاطفي بعناصره الخمسة متغيرات مستقلة تؤثر في فاعلية اتخاذ القرارت بعناصره الأربعة كونها أبعاداً تابعة، وتنطلق مسوغات اختيار الأنموذج ووضعه بالصيغة التي هو عليها من:

1. المتغيرات التي احتواها الأنموذج معبرة عن اتفاق قسم كبير من الباحثين في هذا المجال.
2. احتوت المتغيرات الرئيسية التي وردت في صيغة الأنموذج على متغيرات فرعية ذات أهمية كبيرة للشركات ميدان الدراسة.
3. القناعة التي توافرت لدى الباحثة بأهمية هذه المتغيرات.

ولقد تم الاستعانة بعدد من المراجع والكتب والدراسات السابقة لتحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

1 – 6 فرضيات الدراسة:

تم بناء فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية اعتماداً على مشكلة وأنموذج الدراسة، وعلى النحو التالي:

Ho1: الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على فاعلية اتخاذ القرار (سهولة تنفيذ القرار، جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار) في شركتي البوتاس والفوسفات في الأردن.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد (الذكاء العاطفي) على سهولة تنفيذ القرار في شركتي البوتاس والفوسفات في الأردن.

Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد (الذكاء العاطفي) على جودة القرار في شركتي البوتاس والفوسفات في الأردن.

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد (الذكاء العاطفي) على قبول القرار في شركتي البوتاس والفوسفات في الأردن.

Ho1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد (الذكاء العاطفي) على وقت اتخاذ القرار في شركتي البوتاس والفوسفات في الأردن.

Ho2: الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الذكاء العاطفي لدى المبحوثين تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

Ho3: الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى المبحوثين تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

1 – 7 التعريفات الإجرائية:

بعد مراجعة الدراسات والأدبيات الإدارية التي تناولت متغيرات الدراسة، فإنه لغايات إجراء هذه الدراسة تم اعتماد التعريفات الإجرائية التالية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، وذلك بعد الاستفادة من محاور بعض التعريفات الإجرائية لهذه المفاهيم، وفق ما تناولتها بعض الدراسات السابقة، وكما يلي:

الذكاء العاطفي: ويشير إلى مستوى وعي وادراك الفرد لمشاعره وأحاسيسه وقدرته على تنظيمها والتحكم بها، وانعكاسها على التعامل مع الآخرين داخل محيط العمل. ويُقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (1 - 25).

الوعي الذاتي: قدرة الفرد على معرفة انفعالاته ومشاعره وأسبابها، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه وإحساسه بقيمة ذاته وقدرته (خوالدة، 2004). ويُقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (1-5).

التنظيم الذاتي: قدرة الفرد على إدارة ذاته ودوافعها ومصادرها وقدرته على السيطرة على الانفعالات والدوافع الفوضوية (Goleman,1998). ويُقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (6- 10).

الدافعية: الميول الإنفعالية التي تقود الفرد نحو تحقيق الأهداف، وقدرته على المثابرة لتحقيق مستوى عالٍ من التفوق. (الطيط، 2010) ويُقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (11- 15).

التعاطف: وعي الفرد لمشاعر الآخرين وحاجاتهم واهتماماتهم، وقدرته على معرفة الميول الإنفعالية للجماعات. (حسين،2007) ويُقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (16- 20).

المهارات الاجتماعية: قدرة الفرد على احداث ردود الفعل المطلوبة لدى الآخرين، وقدرته على توظيف أساليب فعالة لإقناع الآخرين، وقدرته على الإصغاء الجيد للآخرين. (حسين،2007) ويُقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (21- 25).

فاعلية اتخاذ القرار: ويشير إلى مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق سهولة تنفيذ القرار بحيث يكون القرار المتخذ قابلا للتنفيذ دون معوقات، وقبول القرار من قبل المعنيين بحيث يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين، وزمن اتخاذ القرار، بمعنى أن يتخذ القرار في الوقت المناسب دون تأخير. (الغزالي، 2012) ويُقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (26- 45).

سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات. (الغزالي، 2012) ويُقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (26- 30).

جودة القرار: كفاء وانسجام القرار مع المعايير الفنية والإجرائية والاقتصادية.(الفضل،2008) ويُقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (31-35).

قبول القرار: أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين. (ياغي ،2002) ويُقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (36- 40).

وقت اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب دون تأخير. (ياغي،2002) ويُقاس في أداة الدراسة (الاستبانة) بالأسئلة من (41-45).

8-1 حدود الدراسة:

- الحدود العلمية للدراسة اقتصرت على تناول أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) ، وكذلك على تناول أبعاد فاعلية اتخاذ القرار (سهولة تنفيذ القرار، جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار) دون غيرها من الأبعاد المرتبطة بمتغيري الدراسة الرئيسين.
- الحدود المكانية للدراسة اقتصرت على شركتي البوتاس والفوسفات في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود الزمنية لتطبيقات هذه الدراسة امتدت من شهر شباط 2014 الى شهر آذار 2015.
- الحدود البشرية للدراسة اقتصرت على شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية (نائب/ مساعد مدير عام، مدير إدارة، مدير مديرية، رئيس قسم) في الشركتين المبحوثتين.

الدراسات السابقة :

سعت الباحثة إلى تقصي ما هو منشور من دراسات، وأبحاث، ومؤتمرات علمية في مجالي الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرارات، وبعد المراجعة، تم اختيار مجموعة الدراسات التالية ذات العلاقة بمتغيرات هذه الدراسة، وعلى النحو التالي:

الدراسات باللغة العربية:

1. دراسة (مهنا، 2006) بعنوان " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف إلى درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في المجالات المختلفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والعاملين في عدد من الجامعات الفلسطينية، ممن يحملون درجة الدكتوراه أو درجة الماجستير، والبالغ عددهم (1710) للعام الجامعي(2006/2005)، وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً، تمثل ما نسبته (21%) تقريبًا من مجتمع الدراسة والتي اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جدًا، حيث

وصلت النسبة المئوية للاستجابة من الدرجة الكلية إلى(82.2%)، وأن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة لمئوية للاستجابة منم الدرجة الكلية إلى (76%).

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كونها وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وخاصة الأقسام الأكاديمية، وربط مشاريع الأبحاث العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه بقضايا المجتمع، بالإضافة لتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام.

2. دراسة (الشهري، 2009) بعنوان " الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص، ومعرفة الفروق في الذكاء الوجداني تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، واتبع الباحث في الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (508) من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار، ووجود فروق دلالة إحصائية لصالح الذين تلقوا تدريباً لأربع دورات فأكثر، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية ودروس تطبيقية لتدريب الموظفين على كيفية تطبيق أبعاد الذكاء الوجداني في مجال اتخاذ القرار، وتوجيه الجهات المختصة للعمل على إنشاء مركز يقوم بتبني تدريب الموظفين في القطاعين العام والخاص على آليات وإجراءات استخدام مهارات الذكاء الوجداني.

3. دراسة (صالح، 2009): بعنوان " "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار"

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية في الأردن وعددها (13) بنكاً، وتكونت عينة الدراسة من (102) مدير من المدراء في فروع البنوك التجارية في الأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلات الشخصية.

ومن أهم نتائج تلك الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع كاحدى تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار، كما يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة النظام وبين جودة اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات العاملين بهدف التعامل مع الأساليب المختلفة من الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي، وضرورة العمل على تحديد الأسس العلمية والموضوعية الواجب اعتمادها في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى عقد العديد من ورشات العمل حول الذكاء الاصطناعي والعاطفي في المؤسسات المالية والتجارية.

4. دراسة (بظاظو، 2010) بعنوان " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الأقليمي التابع للأونروا، حيث أجريت هذه الدراسة باستخدام نموذج (داليب سينج) للذكاء العاطفي في البيئة الإدارية، وقد تم دراسة مستويات الذكاء العاطفي للمدراء في مكونات النموذج الثلاثة (الحساسية الإنفعالية، النضوج الإنفعالي، والكفاية

الإنفعالية) وأثرها على قدرة المدراء في قيادة فرق العمل وإدارة العلاقة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم باستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

كما أُستخدمت الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الأقليمي التابع للأونروا، والذين بلغ عددهم (92) مديراً، مثلوا مجتمع الدراسة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الدراسة، حيث وزعت (92) استبانة استرجع منها (87) استبانة أي ما نسبته (94.5%).

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاثة حسب نموذج (سينج) وفاعلية الأداء المهني بأبعاده الأربعة (قيادة فرق العمل، وإدارة العلاقة بالآخرين والقدرة على تحفيز العاملين معنوياً، والقدرة على إدارة الصراع وحل النزاع)، وأوصت الدراسة بتصميم مقاييس للذكاء العاطفي باستخدام اختبارات الأداء عبر أسلوب توافق الرأي الجماعي، يحاكي واقع البيئة التنظيمية في فلسطين بالاسترشاد بالمقاييس العالمية المتوفرة بهذا الخصوص.

5. دراسة (الطيط، 2010): بعنوان " أثر الذكاء الإنفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الإنفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (277) مديرا يعملون في الإدارات العامة لـ (9) مصارف أردنية، واستندت الدراسة الى المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الإنفعالي لدى مديري المصارف الأردنية متوسط، واحتل بعد التنظيم الذاتي الرتبة الأولى، في حين احتل بعد الوعي الذاتي الرتبة الأخيرة، وأن مستوى فاعلية مديري المصارف الأردنية متوسط، واحتل بعد التمكين الرتبة الأولى، في حين احتل بُعد الرؤية المشتركة الرتبة الأخيرة، وبينت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإنفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الإنفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر،الخبرة، المستوى الوظيفي)، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ضرورة أن يتمتع المديرون في المصارف الأردنية بمستويات مرتفعة من الذكاء الإنفعالي، والذي يمكن أن يشكل متطلبا لشغل الوظائف الإدارية العليا في تلك المصارف.

6. دراسة (جامع،2010): بعنوان " الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفعالية القيادة "

وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الذكاء الإنفعالي وفعالية القيادة، حيث استهدف في جانبها التطبيقي شاغلي وظائف الإدارة الوسطى (بمركز تكرير البترول / سكيكدة) والبالغ عددهم (42) فرداً، وتم استخدام الاستمارة كوسيلة لقياس مستوى الذكاء الإنفعالي مستوحاة من مقياس التقرير الذاتي للذكاء الإنفعالي ل شوتّ (Shutte self-report emotional (intelligence,1998 SSREI, أما قياس فعالية القيادة فكان باستعمال استمارة مستوحاة من مقياس القيادة متعددة الأبعاد لـ أفوليو وباس: Multifactor) Leadership Questionnaire, MLQ, Bass & Avolio' 1992).

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الإنفعالي ومستوى فعالية القيادة، وأن أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بقدرات

متوسطة على تقييم انفعالاتهم الذاتية والتعبير عنها، وأنهم يتمتعون بقدرات متقاربة على إدارة الانفعالات الذاتية، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات لفحص العلاقة بين الذكاء الإنفعالي وفعالية القيادة، بهدف الوصول إلى تأطير مفاهيمي وفكري يتم من خلاله الاستفادة من التطبيقات الإدارية الحديثة لزيادة فعالية القيادة في منظمات الأعمال.

7. دراسة (الصالح،2011) بعنوان " أثر الذكاء الإنفعالي على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء الإنفعالي على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير مقياس الذكاء الإنفعالي، بالإضافة إلى مقياس الالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على جميع القادة الإداريين العاملين في عشر دوائر حكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (405) قائد.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى الذكاء الإنفعالي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية هما في المستوى المتوسط، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإنفعالي بأبعاده (الوعي الذاتي، الدافعية، المهارات الاجتماعية) على الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الدوائر الحكومية بمنطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالذكاء الإنفعالي كأحد معايير

اختيار القادة الإداريين في الدوائر الحكومية، وضرورة اهتمام المديرين بتنمية الدافعية والمهارات الاجتماعية للآخرين.

8. دراسة (أبو عفش، 2011) بعنوان " أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مراحل اتخاذ القرار، ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها، وذلك من خلال دراسة واقع الذكاء العاطفي لدى شريحة المدراء في مكتب غزة الأقليمي والبالغ عددهم (94) مديراً.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الأقليمي التابع للأونروا، وهذه العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به المدراء في كل مكون من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة حسب نموذج (Goleman).

وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في الأونروا، وبضرورة اعتماد القيم الإنسانية في اتخاذ القرار، وذلك من خلال فتح آفاق وفرص لزيادة استخدام الأونروا للقدرات البشرية الكامنة.

9. دراسة (زريقات،2011) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وقد تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وتوزيعها على

أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (443) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة وإلى تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية اتخاذ القرار كانا مرتفعين، كما أشارت النتائج إلى أن هناك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وأن إدارة المعرفة فسرت (59.4%) من التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار).

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الاستخراجية الأردنية فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية، وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار.

10. دراسة (الغزالي، 2012) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٣٩) فقرة، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، إذ تم توزيع (٤٨٩) استبانة استرجع منها (٤٣٤) كانت (٤٢٢) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) وأن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، كما أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية، وكذلك زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار فيها، وتعزيز قدرات مدراء هذه الشركات باستثارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبول المرؤوسين لها.

الدراسات باللغة الانجليزية:

1. دراسة (Sy , et ... all, 2006)

"Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance"

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الذكاء العاطفي لدى كل من الموظفين والمدراء وعلاقته بالرضا والأداء الوظيفي وذلك لـ (187) موظفاً في الخدمة الغذائية في (9) مطاعم من مواقع مختلفة، ولها نفس درجة الامتياز في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً موجباً بين الذكاء العاطفي للموظفين من جهة، والرضا والأداء الوظيفي من جهة أخرى، كما أن هناك ارتباط موجب ولكن بشكل أكبر بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي عند المدراء ذوي الذكاء العاطفي الأقل مستوى، وذات النتائج وجدت بالنسبة للأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة توجيه الموظفين ذوى المستويات الدنيا في الذكاء العاطفي إلى الاستفادة أكثر من زملائهم ذوي الذكاء العاطفي العالي سواء أكانو مدراء أو موظفين، والذي يمكن أن يساعدهم في تنظيم المشاعر والتعرف عليها جيداً، وتوليد الحماسة والثقة والتفاؤل والمحافظة عليها في مناخ وبيئة المنظمة، وليكون لهم مساهمة مباشرة وأفضل في أدائهم لأعمالهم.

2. دراسة (Law, 2007)

"The Effects of Emotional Intelligence on Job Performance and Life Satisfaction for the Research and Development Scientists in China"

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي والرضا الحياتي لعلماء البحث والتطوير في الصين"، وطبقت في شركة Chinese company (computer) والتي يعمل بها أكثر من (12.000) موظف، منهم (120) موظفاً في مختبر البحث والتطوير في (بكين) والذين مثلوا عينة البحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها أعطت إفادة حول ثبات الذكاء العاطفي كمؤشر تنبئي للأداء الوظيفي، وأن الذكاء العاطفي مؤثر أساسي لأصحاب القدرات العقلية العالية (العلماء) على الأداء، كما أن هناك فرقاً في طريقة قياس الذكاء العاطفي حسب النموذج الأمريكي (MSCEIT) والنموذج الصيني (WLEIS) ويعزى هذا الفرق إلى اختلاف الثقافات.

ومن أهم توصيات الدراسة وجود حاجة لدراسات مستقبلية تعالج موضوع مقياس الرضا عن الحياة وثباته، وضرورة تشجيع دراسات بحثية حول مقاييس الذكاء العاطفي في بيئات

ثقافية متعددة، وكذلك انه لا بد من التحقق من ثبات المقياس (MSCEIT) الأمريكي قبل إجرائه وتطبيقه على الصينيين.

3. دراسة (Ruestow, 2008)

"The Effect of A Leader's Emotional Intelligence on Follower Job Satisfaction and Organizational Commitment In Public Human Services"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الإنفعالي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في مؤسسات الخدمة العامة، وطبقت الدراسة مقياس الذكاء الإنفعالي (The Emotional and Social Competency Inventory ESCI) المطور من قبل (Hay Group,2007) وتكونت عينة الدراسة من (15) مديراً يعملون في مؤسسات الخدمة العامة في شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية و (48) مرؤوساً، حيث كان لكل مدير من (3-5) مرؤوسين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإنفعالي على الرضا الوظيفي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات لفحص العلاقة بين الذكاء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بهدف الوصول إلى تأطير مفاهيمي وفكري يتم من خلاله الاستفادة من التطبيقات الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال.

4. دراسة تشان (chan, 2008)

"Emotional Intelligence, Social Coping, and Psychological Destress among Chinese Gifted Students in Hong Kong"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين كل من الذكاء العاطفي والنضج الإنفعالي، والسمات القيادية، والعلاقات الاجتماعية، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (498) طالبا في (هونج كونج) نصفهم من الطلبة الموهوبين لفحص العلاقة بين كل من الذكاء العاطفي والنضج الإنفعالي، والسمات القيادية، والعلاقات الاجتماعية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة، من بينها أن الطلبة الموهوبين كانوا أكثر اهتماما بالنشاطات القيادية وسلوك حل المشكلات، إلا أنهم كانوا أقل ذكاءً انفعالياً، وأقل اهتماماً بالآخرين، ومن أهم توصيات الدراسة أن هناك حاجة لدراسات مستقبلية تعالج موضوع مقياس الذكاء العاطفي وعلاقته بالنضج الإنفعالي والسمات القيادية وسلوك حل المشكلات والرضا عن الحياة وثباته، وضرورة تشجيع دراسات بحثية حول مقاييس الذكاء العاطفي مع متغيرات أخرى لم تبحثها تلك الدراسة.

5. دراسة (Michel,2007)

"Understanding Decision Making in Organizations to focus its Practices where it Matters"

هدفت الدراسة إلى فهم طبيعة عملية اتخاذ القرارات في المنظمات في ظل زيادة التعقيد وعدم التأكد البيئي، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، وأجريت على عدد من منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية.

وبعد تحليل نتائج الدراسة، والتي كان من أبرز نتائجها أن تطبيق عملية اتخاذ القرار تساعد المديرين على تصميم أنظمة العمل بفاعلية، وزيادة تركيزهم على تحقيق أجندات عملهم بكفاءة وفاعلية، وأوصت الدراسة بضرورة تسليط المزيد من الضوء حول هذا الموضوع، وبضرورة توعية وتدريب القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية إلى أهمية فهم طبيعة عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

6. دراسة (Carmeli , et...al, 2009)

"Does Participatory Decision-Making in Top Management Teams Enhance Decision Effectiveness and Firm performance?

وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية المشاركة في عملية اتخاذ القرار في فرق الإدارة العليا (TMT) ومدى تأثيرها على فاعلية القرارات والأداء التنظيمي لعدد من منظمات الأعمال الأمريكية، وقد اعتمدت الدراسة على استقصاء (94) فرداً من فرق الإدارة العليا، حيث يقوم كل رئيس شركة بتوفير بيانات لفاعلية اتخاذ القرارات وعضو تنفيذي بارز لفرق الإدارة العليا يقوم بتوفير بيانات المشاركة في عملية اتخاذ القرار والأداء التنظيمي لشركات.
ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك ارتباطاً بشكل إيجابي للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات لدى فرق الإدارة العليا مع فاعلية القرار وتعزيز الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة مستوى إهتمام شاغلي الوظائف الإشرافية ووظائف الإدارة العليا بفهم طبيعة عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، خاصة في ظل زيادة التعقيد وعدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم .

7. دراسة (Seitovirta, 2011)

“The Role of Strategic Intelligence Service in Corporate Decision Making”

هدفت الدراسة إلى وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات فيها، وإنتاج مقترحات حول دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في المستقبل، وكيفية تطوير وظيفة الذكاء الاستراتيجي بشكل أفضل لدعم اتخاذ القرار، واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، حيث كانت عينة الدراسة شركة (XYZ) الفلندية العالمية التي تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة المقابلات والاستبانة لتحقيق أهدافها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات المبحوثة، ومن أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة دعم الذكاء الاستراتيجي بشكل أكبر في اتخاذ القرارات في شركة XYZ، وبضرورة تنظيم الذكاء الاستراتيجي ليشمل كافة المستويات في الشركة، بالإضافة إلى توعية متخذي القرار حول أهمية الذكاء الاستراتيجي ودعم أنشطة الذكاء الاستراتيجي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات هذه الدراسة – والتي تمكنت الباحثة من الرجوع إليها خلال فترة إعداد الدراسة – يُمكن تلخيص أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة على النحو التالي:

- من حيث متغيري الدراسة المستقل والتابع، إذ أن معظم الدراسات السابقة ربطت ما بين الذكاء العاطفي (أو ما أُصطلح على تسميته في بعضها بالذكاء الوجداني أو الذكاء الإنفعالي) بمتغيرات تابعة كالرضا الوظيفي أو الأداء أو الالتزام التنظيمي، باستثناء بعض الدراسات التي ربطت ما بين الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار، مع الاختلاف في أبعاد هذين المتغيرين عما طبقته هذه الدراسة، كدراسة (الشهري، 2009) التي طُبقت على عينة من موظفي القطاعين العام والخاص بمحافظة الطائف في السعودية، ودراسة (Seitovirta,2011) التي هدفت إلى وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات الفنلندية باستخدام أسلوب دراسة الحالة.

- تم تطبيق هذه الدراسة في البيئة الأردنية وتحديداً في إثنتين من أهم الشركات العاملة في قطاع الصناعات الاستخراجية الذي يشكل رافدا أساسياً للاقتصاد المحلي الأردني، وهما شركتي البوتاس والفوسفات، في حين تم تطبيق بعض الدراسات السابقة التي ربطت ما بين مفهومي الذكاء العاطفي أو الوجداني أو الإنفعالي وعملية اتخاذ القرارات في قطاعات أخرى كالبنوك كدراسة (صالح، 2009) التي تناولت أثر الذكاء الاصطناعي والعاطفي على جودة اتخاذ القرار، أو تم تطبيقها في بيئات عربية أو اجنبية لكل منها خصوصيتها التي لا يمكن تعميمها على البيئة الأردنية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

يتناول هذا الفصل استعراضاً للأدب النظري المتعلق بمفهوم الذكاء العاطفي من حيث اختلاف رؤية العلماء والباحثين لهذا المفهوم، وجذور الذكاء العاطفي ونشأته وتطوره وأبعاده ونماذجه، بالإضافة إلى فاعلية اتخاذ القرار، وذلك من خلال تعريف عملية اتخاذ القرار ومراحله وفاعليته، وكذلك العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار.

2-1 الذكاء العاطفي: المفهوم والأهمية

يعد مفهوم الذكاء العاطفي مفهوماً حديثاً جذب انتباه كثير من الباحثين والعامة، ورغم أن أول من أطلق مسمى الذكاء العاطفي (Emotional intelligence) هما " Mayer & Salovy" وكان ذلك في عام 1990 إلا أن الفضل في انتشار هذا المفهوم يعود لـ "Goleman" في كتابه المعنون بـ (Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ?) المنشور في العام 1995، وثم تبعته بعد ذلك الكثير من المقالات التي توضح فكرة أن النجاح في الحياة الاجتماعية أو المهنية لا يعتمد على قدرات الفرد الذهنية (الذكاء العقلي)، ولكن أيضاً يعتمد بشكل أساسي على ما يملكه هذا الفرد من قدرات اصطلح على تسميتها بالذكاء العاطفي (الخضر، 2006).

وفيما يتعلق بهذا المفهوم، فلقد اختلف الكتاب والباحثون في العالم العربي في ترجمتهم لمصطلح (Emotional Intelligence) فظهرت عدة ترجمات له، منها الذكاء الوجداني، أو الذكاء الإنفعالي، أو ذكاء المشاعر، وأخيرا هناك من ترجمها إلى الذكاء العاطفي وذلك وفقاً للمجال البحثي أو الأكاديمي الذي انطلق منه هؤلاء الكتاب والباحثون، ولأغراض هذه

الدراسة تم استخدام مصطلح الذكاء العاطفي ليشير إلى مصطلح (Emotional Intelligence).

هذا وتعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الذكاء العاطفي، ومرد ذلك إلى أن العلوم الإنسانية تختلف عن العلوم الطبيعية في أن مصطلحاتها ومفاهيمها لا تحمل تعريفاً محدداً يتفق عليه الجميع، وينطبق هذا على تعريف الذكاء العاطفي، ولكن كثيراً ما يردد الباحثون في هذا المجال بأن الذكاء العاطفي هو قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين، وهناك تعريف آخر يتفق عليه كثير من العلماء وهو أن الذكاء العاطفي يعبر عن قدرة الإنسان على التعامل مع عواطفه، بحيث يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه ولمن حوله. (العيتي، 2013)

وتناول (Saarni,1990) مصطلح الذكاء العاطفي على أنه ثبات الكفاءة الذاتية في السياق العاطفي لتستخلص نتاجه في التعاملات الاجتماعية .

وقد عرف (Mayer & Salovy) في العام (1990) الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على معرفة الشخص لمشاعره وانفعالاته الخاصة كما تحدث بالضبط ومعرفته لمشاعر الآخرين، وقدرته على ضبط مشاعره وتعاطفه مع الآخرين والإحساس بهم، وتحفيز ذاته لصنع قرارات ذكية". (أبوعمشة،2013)

وعرف (Schmidt,1997) الذكاء العاطفي بأنه القابلية لمعرفة المشاعر والاستجابة لها والإحساس بالآخرين وكذلك المقدرة على مساعدة الآخرين في إدارة مشاعرهم .

وفي مرحلة أخرى من مراحل دراستهما لهذا المفهوم؛ فقد عرّف (Mayer & Salovy) الذكاء العاطفي بأنه "قدرة الفرد على إدراك العواطف والتعبير عنها، والقدرة على تفهمها

واستيعابها واستخدامها، والقدرة على إدارة العواطف الكامنة في ذات الفرد وفي ذات الآخرين". (Mayer, Salovey, 1997)

أما جولمان (Goleman,1998) فقد أشار لمفهوم الذكاء العاطفي على أنه "قدرة الفرد على مراقبة انفعالاته، وانفعالات الآخرين للتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات كدليل للفرد في التفكير والسلوك".

وكذلك نجد بأن بار– اون (Bar–On,2000) : عرف الذكاء العاطفي على أنه مجموعة من القدرات الإنفعالية والشخصية، التي تؤثر في القدرات الكلية للشخص ليتكيف مع متطلبات الحياة وضغوطاتها. (الغرايبة، 2011).

أما (Orma,Geetue & Cannon,2000) فعرفاه بأنه مجموعة من القابليات اللاإدراكية التي تؤثر في قدرات الفرد في النجاح في الحياة والعمل، والتي تعمل مع القابليات الإدراية بشكل متكافئ لتعزيز الأداء.

وكذلك تعريف (قرعان، 2005) الذي أشار فيه إلى أن الذكاء العاطفي هو ضبط الانفعالات وتوظيفها من أجل تعظيم القدرة والفاعلية الشخصية على اتخاذ القرار المناسب كردة فعل لهذه الانفعالات .

في حين نجد هناك من عرفه على أنه " قدرة الفرد على التعرف على دلالة انفعالاته وتحديدها وفهمها جيدا وتنظيمها واستثمارها في فهم مشاعر الآخرين ومشاركتهم وجدانيا وتحقيق النجاح في الاتصال مع الآخرين وتنظيم العلاقات الشخصية المتبادلة كمهارات نفسية اجتماعية يحقق من خلالها الصحة النفسية". (الديدي، 2005)

ويعرف (حسين،2007) الذكاء العاطفي على أنه " القدرة على إيجاد نواتج إيجابية في علاقة الفرد بنفسه والآخرين، وذلك من خلال معرفة عواطف الفرد وعواطف الآخرين، وتشمل النواتج الإيجابية كاللهجة والتفاؤل والنجاح في المدارس والعمل والحياة".

فيما عرفه (بظاظو، 2010) على أنه "معرفة الفرد لإنفعالاته وإنفعالات الآخرين، وتوظيف هذه المعرفة بذكاء لإختيار الأسلوب الأمثل الذي يضمن إدارة ناجحة لمواقف الحياة المختلفة".

أما (الطيط، 2010) فأشار إلى الذكاء الإنفعالي على أنه "قدرة الفرد على فهم مشاعره وانفعالاته ،وقدرته على تنظيم تلك الانفعالات والتحكم بها، وقدرته على إدراك مشاعر الآخرين، وفهمها والتعاطف معها، وقدرته على إدارة الضغوط النفسية والاجتماعية، وقدرته على حل المشكلات واتخاذ القرارات الناجحة".

فيما يعرف (اللوزي، 2012) الذكاء العاطفي على أنه "قدرة الفرد على ادراك مشاعره وانفعالاته الذاتية وفهمها، وفهم وإدراك مشاعر الآخرين من حوله وفهمها وتقديرها، وقدرته على التكيف بمرونة تجاه ما يحيط به من تغيرات، وتعامله بصورة إيجابية لحل المشكلات اليومية التي تواجهه بحيث يكون قادراً على ما يتعرض له من ضغوط نفسية، والتحكم في مشاعره، وإدارتها بكفاءة، مما يساعده على الارتقاء في مختلف الجوانب العقلية والاجتماعية والمهنية، وبالتالي يؤهله لتعلم كثير من المهارات الإيجابية في الحياة".

وتجد الباحثة بعد استعراض التعريفات المتعددة آنفة الذكر بأنه يمكن صياغة مفهوم للذكاء العاطفي وعلى مستوى هذه الدراسة على أنه (مستوى وعي وادراك الفرد لمشاعره وأحاسيسه، وقدرته على تنظيمها والتحكم بها وإنعكاسها على التعامل مع الآخرين داخل محيط العمل)

2-1-2 جذور الذكاء العاطفي ونشأته وتطوره:

يتبين من خلال النظرة التاريخية لمفهوم الذكاء العاطفي بدءاً من نشأته ومروراً بمراحل تطوره خلال عدة فترات زمنية، وكذلك من خلال تتبع نظريات الذكاء وعلاقتها بالعاطفة، بأن العلماء والباحثين ربطوا الذكاء بالعاطفة باعتبارهما مفهومين متكاملين وليسا متضادين، فنجد بأنه خلال الفترة (1920–1930) أشار العالم (Thorabike) إلى أن الذكاء الاجتماعي – والذي يعني من وجهة نظره القدرة على فهم الآخرين والسلوك الحكيم في العلاقات الإنسانية – يُعد مظهراً من مظاهر الذكاء، ونشر هذه الفكرة في مجلة (Harper's Magazine) وأطلق عليه الذكاء الإجتماعي، ولقد فسر السيكولوجيون خلال تلك الفترة الذكاء بأنه "القدرة على جعل الآخرين يتصرفون كما تريده". (الجبهان، 2009)

فيما برهنت دراسة (Cattell, 1933) على وجود ارتباط قوي بين مقاييس الشخصية بالمعنى الوجداني والمعرفي، وفي عام (1940) أعتبر (Wechsler) أن الذكاء عبارة عن حاصل جمع الجوانب العقلية مع الجوانب غير العقلية، وأكد تلك النظرية في عام (1943) بأن الجوانب الإنفعالية والشخصية والاجتماعية ضرورية للتنبؤ بقدرة الفرد على النجاح في الحياة، وفي عام (1960) صدر كتاب عن الذكاء ومقاييسه، وصور مفهوم الذكاء الاجتماعي بهذا الكتاب بأنه لا فائدة منه، أما في عام (1983) كتب (Gardner) عن الذكاءات المتعددة، وافترض وجود سبعة أنماط أو أنواع مختلفة للذكاء. (الجبهان،2009)

وفي عام (1985) تناول (سترنبرج) في كتابه (ما بعد الذكاء) مفهوم الذكاء الاجتماعي، فذكر أنه مستقل عن القدرات الأكاديمية وأنه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة، وفي ذات العام (1985) أكد (Gardner) في كتابه عن الذكاءات المتعددة أن فهم الإنسان لنفسه وللآخرين وقدرته على استخدام وتوظيف هذا الفهم يعد أحد نماذج الذكاء

الشخصي والذكاء في العلاقات بالآخرين وكلاهما مهارات ذات قيمة في الحياة، وكان لـ (Bar–On) مساهمته الكبيرة حين أطلق مصطلح الذكاء العاطفي واقترح معامل الإنفعالية، وقام كذلك بتصميم اختبار لقياس الذكاء العاطفي، وكانت النقلة الكبيرة لمفهوم الذكاء العاطفي وظهوره بشكل جلي للباحثين والعامة على حد سواء في عام (1990) حينما قدم (Salovey & Mayer) نموذجهما للذكاء العاطفي في كتاب (الخيال، المعرفة، الشخصية) والذي سلط الضوء على هذا المفهوم ووضح كثيراً من خفاياه والغموض الذي اعتراه آنذاك. (أبو عفش،2011)

وفي عام 1990 نشر كل من (Mayer & Salovy) مقالاً بعنوان "الذكاء الإنفعالي " والذي أشارا فيه إلى أن أهم وظائف الذكاء الاجتماعي هو إرشاد التفكير وتخصيص القدرات التي تسهم في حل المشكلات، وكانا على دراية تامة بما سبق من عناصر الذكاء غير المعرفي ، فلقد وصفا الذكاء العاطفي على أنه نوع من الذكاء الاجتماعي المرتبط بالقدرة على مراقبة الشخص لذاته، ولعواطفه وانفعالاته، ولعواطف وانفعالات الآخرين والتمييز بينها، واستخدام المعلومات الناتجة عن ذلك في ترشيد تفكيره وتصرفاته وقراراته. (عبده وعثمان، 2002)

وفي عام (1995) قدم (Golman) أفضل ما كتب عن الذكاء الإنفعالي في كتابه الشهير (الذكاء الإنفعالي) والذي تناول فيه ما أسماه (العقل الإنفعالي) وطبيعة الذكاء الإنفعالي والمجالات التي له دور فيها، ودوره في براعة الإنسان وتقدمه في مجالات الحياة العملية قياسا بالذكاء الأكاديمي الذي يبرز دوره في حياة الفرد التعليمية، أما في عام (1996) قسم (ماير وجيبهر) الذكاء الى ثلاثة أنواع: ذكاء معرفي، ذكاء انفعالي، ذكاء دافعي، وأن المزاج الشخصي عموماً ما يؤثر في تفكير الأفراد. (مغربي، 2008)

وتجدر الإشارة إلى أن (Mayer) يعتقد بأن الذكاء الإنفعالي في تطوره مر بخمس مراحل: (جامع، 2010)

- المرحلة الأولى: تمتد من 1900 إلى 1969 وفها تناولت الدراسات النفسية الذكاء والانفعالات كمواضيع ضيقة ومنفصلة.
- المرحلة الثانية : تمتد من 1970 إلى 1989 وخلالها ركز علماء النفس في دراساتهم على التأثير المتبادل بين الانفعالات والتفكير.
- المرحلة الثالثة: تمتد من 1990 إلى 1993 حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح الذكاء الإنفعالي في العديد من الدراسات و المقالات العلمية.
- المرحلة الرابعة: تمتد من 1994 إلى 1997 وتميزت هذه الفترة بانتشار مفهوم الذكاء الإنفعالي في الميادين العلمية والمهنية المختلفة.
- المرحلة الخامسة: وتمتد من 1998 وتتميز بتمحيص مفهوم الذكاء الإنفعالي من خلال الدراسات والكتابات المتعلقة بطبيعته ومكوناته وكيفية قياسه.

أما في البيئة العربية فيلاحظ أن هناك اهتماماً من العلماء والكتاب في هذا المجال، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال إصدار العديد من الباحثين العرب عدة كتب ومؤلفات تتناول مفهوم الذكاء العاطفي وبعناوين متنوعة، منها كتاب (الذكاء الوجداني) لكل من الأخوين (د. سلامة و د. طه عبدالعظيم حسين) وقد صدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب سنة 2006، وكذلك كتاب (أ.د السيد ابراهيم السمادوني) بعنوان (الذكاء الوجداني: أسسه تطبيقاته وتنميته) وقد صدرت الطبعة الأولى منه عام 2007، ومن أقدم الباحثين العرب الذي تناول الموضوع بالدراسة ما قدمه (الأستاذ فؤاد أبو حطب) الذي صنف الذكاء ثلاثة أنواع هي (الذكاء المعرفي والذكاء الاجتماعي والذكاء الإنفعالي)، كما نشر كتاب للمؤلف (خيري عجاج) بعنوان "الذكاء الوجداني: الأسس النظرية والتطبيقات" في عام 2002، هذا

بالإضافة إلى وجود العديد من الدراسات العربية التي تناولت الذكاء العاطفي في عدة مجالات. (بظاظو، 2010)

2-1-3 نماذج الذكاء العاطفي :

بعد استعراض ومراجعة مفهوم الذكاء العاطفي، وكيفية نشأته وتطوره التاريخي، فإنه يلاحظ أن البحث في مجال الذكاء العاطفي يزداد تقدما يوماً بعد يوم، فقد ذكر (ماكان وآخرون) (MacCann & et.al) أنه حتى العام 2003 فإن هناك أكثر من (141,000) رابط « Link» على الشبكة العنكبوتية العالمية (الإنترنت) تتناول مصطلح الذكاء العاطفي (Geher,2004) ويعزز هذا الرأي ما أورده كل من (خليل والشناوي، 2005) في دراسة علمية منشورة حول الذكاء العاطفي، فقد ذكرتا أن نتيجة البحث في ثمانية من كبرى قواعد البيانات على شبكة (الإنترنت) أسفرت عن وجود (1255) دراسة منذ يناير 1990 إلى مايو 2004 تتناول موضوع الذكاء العاطفي.

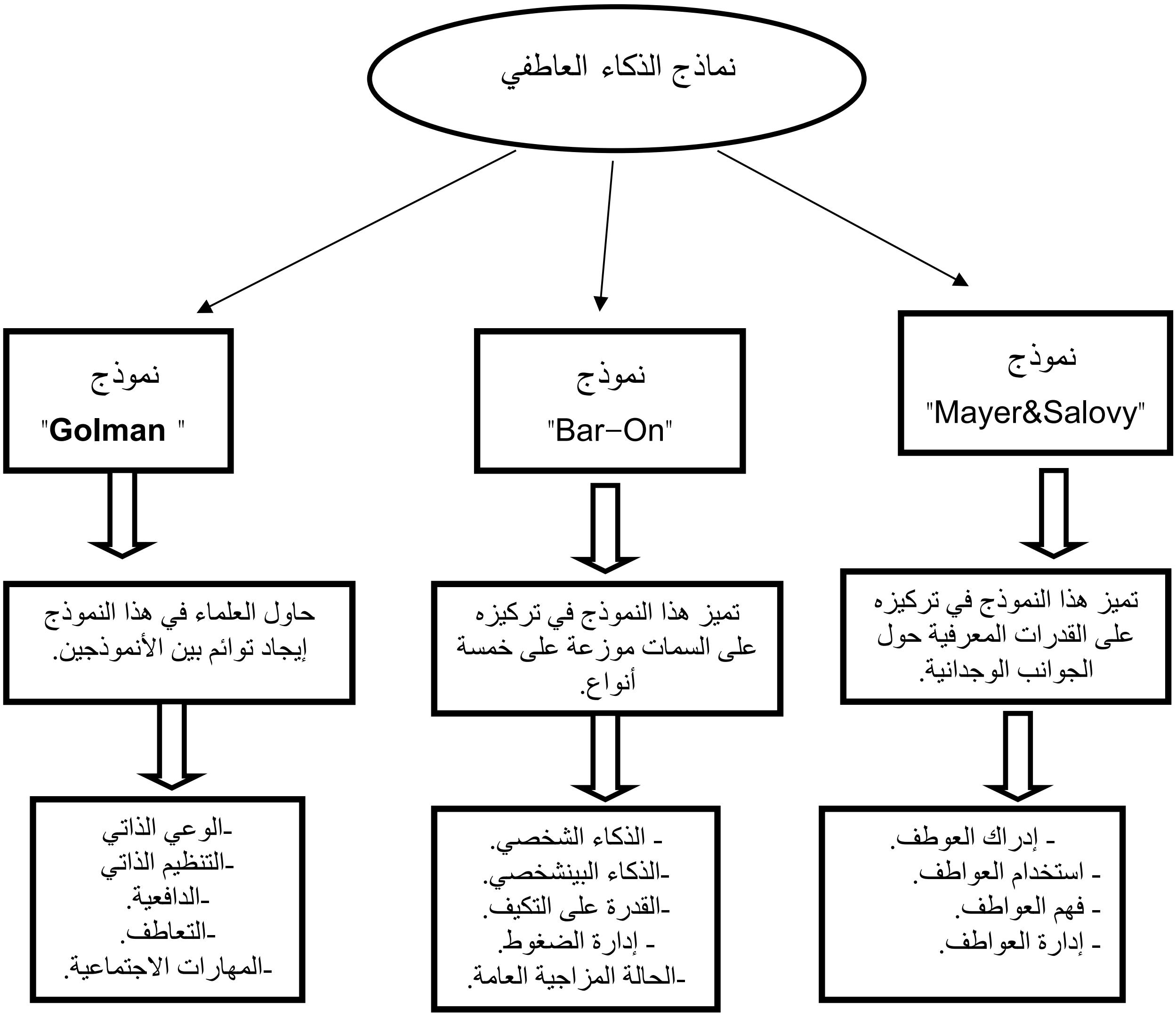
وبالتالي فإن غزارة البحث العلمي حول هذا المفهوم صاحبه ظهور عدد من النظريات التي تحاول تفسيره كعادة أغلب العلوم الحديثة، إذ أن تعدد الباحثين ينشأ عنه ظهور عدد من النظريات والتفسيرات للمفهوم باختلاف نظرة كل عالم وباحث لهذا المفهوم، فقد اختلف الباحثون في تحديد مكونات الذكاء العاطفي ومرجع ذلك الاختلاف لمنظور كل باحث، فمنهم من يرى أنه يُمكن تقسيم نماذج الذكاء العاطفي إلى قسمين هما: نماذج القدرة، والنماذج المختلطة، ومنهم من قسمها إلى ثلاثة أقسام مثل موقع (ويكيبيديا) على الإنترنت الذي قسمها إلى (نماذج قدرات ونماذج مختلطة ونماذج سمات)، وعلى الرغم من وجود العديد من النظريات المختلفة للذكاء العاطفي، إلاّ أن هناك ثلاثة نماذج تُمثل أفضل النماذج التي تم التوصل إليها، وهي: (أبو عفش،2011)

أ. نموذج "Mayer & Salovy" .

ب. نموذج "Bar–On" .

جـ. نموذج "Goleman" .

ويبين الشكل رقم (2) التالي أفضل النماذج الثلاث المشار إليها آنفاً:



شكل رقم (2) نماذج الذكاء العاطفي

المصدر: من إعداد الباحثة.

وفيما يلي شرح موجز لأهم هذه النماذج، وعلى النحو التالي:

أ. نموذج (Mayer & Salovy,1997) :

تميز هذا النموذج في تركيزه على القدرات المعرفية حول الجوانب الوجدانية والشخصية، وهذا النموذج يعتبر من النماذج الأكثر وضوحاً وتفصيلاً، كما يتضمن مجموعة من القدرات المنفصلة، ولكنها في ذات الوقت متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، بمعنى آخر أن الفرد قد يكون عالي القدرة في جانب معين ومنخفض القدرة في جانب آخر، كما أن هذا النموذج يرتب مستويات وقدرات الذكاء الوجداني من الأدنى مرتبة (العمليات النفسية الأساسية) إلى الأعلى (العمليات التكاملية المعقدة) وكذلك محتوياتها، فالترتيب يعكس النمو الوجداني للفرد، كما أن الأفراد الأكثر ذكاء وجدانياً يمرون بصورة أسرع في هذه المراحل ويتركزون في المستويات الأعلى منها.(القاضي،2012)

ويتكون الذكاء العاطفي وفقاً لهذا النموذج من أربعة أنواع تتضمن كل مقدرة منها التعريف الخاص به، وهي مرتبة كما يلي : (الأسطل،2010)

أولاً : إدراك العواطف:

وهي عبارة عن المقدرة على كشف وفك رموز العواطف إلى أوجه صور وأصوات وابداعات الإنسان الثقافية، وتتضمن القدرة على الاهتداء إلى العواطف الخاصة والتي تجعل من معالجة باقي المعلومات العاطفية ممكناً.

ثانياً : استخدام العواطف:

وهي القدرة على تسخير العواطف لتسهيل القيام بأنشطة إدراكية متنوعة مثل التغير وحل المشاكل، وبإمكان الإنسان الذكي عاطفياً السيطرة كلياً على تغيير مزاجه في سبيل الوصول لأفضل قدر من التلاؤم مع وظيفته أو مهنته الحالية.

ثالثاً : فهم العواطف:

ويشير إلى القدرة على فهم لغة العواطف وتقدير العلاقات المعقدة بين العواطف نفسها، فعلى سبيل المثال فإن فهم العواطف يشمل القدرة على أن يكون الشخص مرهف الحس من أجل تخفيف حدة الاختلافات والاحتياجات بين العواطف وكذلك القدرة على إدراك ووصف كيفية تطور العواطف مع مرور الزمن.

رابعاً : إدارة العواطف:

وهي القدرة على تنظيم كل من العواطف الخاصة بشخص ما من جهة وبالآخرين من الجهة المقابلة، ولذلك فإن الشخص الذكي عاطفياً بإمكانه تسخير عواطفه وحتى السلبية منها وإدارتها بغرض تحقيق أهدافه المطلوبة.

ب. نموذج Bar-On:

يفترض(Bar-On) أن الأفراد الذين ترتفع نسبة الذكاء العام لديهم هم أكثر الأفراد تحقيقاً للنجاح واستجابة للمتطلبات والضغوط البيئية والمجتمعية، وأشار كذلك إلى أن نقصان مهارة الذكاء العاطفي لدى الفرد يقلل من فرص نجاحه في الحياة ويزيد من نسبة حدوث المشكلات العاطفية والاجتماعية عنده، وعلى هذا فإن مشكلات المديرين أو الأفراد الذين يكون لديهم نقص في مهارات الذكاء العاطفي تكمن في إيجاد صعوبة في صنع القرارات وحل المشكلات وإدارة الضغوط والتحكم بردود أفعالهم، وباختصار يعترف (Bar-On) بوجود علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي والذكاء الذهني أو المعرفي، حيث أنهما يؤديان بدورهما إلى زيادة نسبة الذكاء العام لدى الفرد مما يعطي انطباعاً للمجتمع أن ذلك الفرد من أكثر الأفراد تحقيقاً للنجاح سواءً في حياته العملية أو الاجتماعية (حسين،2006)

ويتكون الذكاء العاطفي بهذا النموذج المبني على السمات من خمسة أنواع تتضمن كل سمة منها التعريف الخاص بها، وهي مرتبة على النحو التالي: (أبوعفش،2011)

أولا : الذكاء الشخصي:

والذي يُمثل القدرات والكفاءات والمهارات المرتبطة بداخل ذلك الفرد.

ثانيا :الذكاء البينشخصي:

ويُمثل القدرات والمهارات (البينشخصية) ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع والاستفادة منها في إدارة ذلك الفرد لعلاقاته مع الآخرين.

ثالثا:القدرة على التكيف:

وتوضّح كيفية نجاح الفرد في مواكبة الظروف والمتطلبات البيئية والتكيف معها، من خلال زيادة مهاراته ومرونته في التعامل مع الآخرين، وحل المشكلات بمنطقية ومهارة.

رابعا :إدارة الضغوط:

ويُمثل قدرة الفرد على إدارة الضغوط والتكيف معها بفعالية كبيرة.

خامسا :الحالة المزاجية العامة:

وتمثّل قدرة الفرد ومهاراته في الاستمتاع بالحياة، وفي الحفاظ على مكانته ومركزه الإيجابي داخل المجتمع، والذي يضم كلاً من السعادة والتفاؤل.

جـ. نموذج Golman:

انطلاقا من الأنموذجين السابقين، حاول علماء النفس تقديم نماذج توائم بين الأنموذجين، وكان من أشهرهم (Goleman) حيث يرى فيه أن الذكاء الإنفعالي يتكون من

الاستعدادات غير المعرفية والكفاءات والمهارات التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح والتوافق مع متطلبات البيئة المحيطة.

ويتكون الذكاء العاطفي بهذا النموذج من خمسة أبعاد، وهي مرتبة كما يلي: (الطيط،2010)

1. الوعي الذاتي: قدرة الفرد على معرفته لذاته، وادراكها.
2. التنظيم الذاتي: قدرة الفرد على إدارة ذاته ودوافعها ومصادرها.
3. الدافعية : وتمثل الميول الإنفعالية التي تقود الفرد نحو تحقيق الأهداف.
4. التعاطف: وعي الفرد لمشاعر الآخرين وحاجاتهم واهتماماتهم.
5. المهارات الاجتماعية : قدرة الفرد على إحداث ردود الفعل المطلوبة لدى الآخرين.

4.1.2 خصائص مرتفعي ومنخفضي الذكاء العاطفي

حدد العالم (Hein) خلال العامين (1996) و (1999) مجموعة من الخصائص والعادات السلوكية للأفراد مرتفعي الذكاء العاطفي ومجموعة من الخصائص والعادات السلوكية للأفراد منخفضي الذكاء العاطفي، وذلك على النحو التالي: (رزق، 2003)

أ. خصائص الأفراد مرتفعي الذكاء العاطفي:

1. يعبرون عن مشاعرهم بوضوح وبشكل مباشر بجملة ثلاثية الكلمات مثل (أنا اشعر بـالسعادة، بالحزن، وهكذا ...).
2. لا يخافون من التعبير عن انفعالاتهم أو مشاعرهم.
3. قادرون على قراءة وفهم الاتصالات غير اللفضية مع الآخرين.

4. استقلاليون معتمدون على ذواتهم، ولهم أخلاقهم ومبادئهم المحكومة ذاتياً.

5. واقعيون في مسالك حياتهم، أحياناً يكونون متفائلين، واخرى متشائمين حسب مقتضيات الموقف.

6. يهتمون كثيراً بمشاعر وانفعالات الآخرين .

ب.خصائص منخفضي الذكاء العاطفي:

1. لا يتحملون مسؤولية مشاعرهم ، ولكنهم يلقون باللوم على الآخرين بشأنها .

2. لا يستطيعون الاخبار لماذا يشعرون بمشاعرهم الحالية.

3. كثيرو المحاولات للتحليل والتعبير عن مشاعر الآخرين.

4. غير مخلصين في مشاعرهم مع شعورهم بالضمير.

5. غير حساسين لمشاعر الآخرين أو لا يبالون بها.

6. غير آمنين أو أنهم لا يشعرون بالأمن العاطفي، وعادة ما يتخذون الوضع الدفاعي، ويجدون صعوبة في تقبل الأخطاء أو التعبير بالاعتذار أو الندم بصدق عن أخطائهم .

وفي هذا المقام أشار العديد من العلماء إلى أن من أهم الخصائص التي تميز الذكاء العاطفي عن الذكاء الذهني (IQ) أنه يمكن زيادته وترقيته بالممارسة والتدريب وورش العمل مقارنةً بالذكاء الذهني الذي يعتمد في الغالب على العامل الوراثي، إلا أنه بمقابل ذلك فإن تطوير مقدرات الذكاء العاطفي يختلف عنه في الذكاء الذهني، وجوهر هذا الاختلاف يتمثل بعامل (الزمن) حيث أن الأول يحتاج الى فترة زمنية أكثر مقارنة بالثاني، فإذا احتاج تطوير

مجموعة مقدرات ذهنية لفترة شهر واحدٍ، فإن مقدرات الذكاء العاطفي ستحتاج لثمانية أشهر. (الطائي والعطوي،2010)

هذا ويمكن تطوير الذكاء العاطفي بطريقتين، هما (المنهاج المنفصل والمنهاج)، إذ تستند طريقة المنهاج المنفصل الذي طورته منظمة (six Second) الخاصة بالخدمات التربوية في العام 1998 على ثلاث فرضيات أساسية، هي: (الطائي والعطوي،2010)

- ليس هناك تفكير بدون عاطفة، وليس هناك عاطفة بدون تفكير.
- كلما كان الشخص أكثر وعياً بتجربته أمكنه التعلم منها أكثر.
- معرفة الشخص بنفسه جزء مهم من عملية التعلم.

في حين تستند طريقة المنهاج التي طورتها (Gwen Doty) في كتاب (fostering Emotional Intelligence) عام (2001) على وجود خمسة عناصر أساسية لتطوير الذكاء العاطفي للفرد، وهي (الوعي بالذات وبالآخرين، قبول الذات والآخرين، تحمل المسؤولية الشخصية، إيجاد معنى للتعلم، وتقدير الاستقامة والأخلاق)، ووفقاً لرأي (Gwen) فإن تحقق كل عنصر من هذه العناصر ضروري لتحقيق العنصر الذي يليه.(القرعان، 2005)

2-2 فاعلية اتخاذ القرار:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن عملية اتخاذ القرارات اعتمدت في السابق بصفة جوهرية على الخبرة الشخصية، ومقدرة الحكم والتبصر السليم في المشكلة لاستنباط الحلول الممكنة، واختيار الحل السديد، اي أن القرار يتم اتخاذه بالاعتماد على الرأي الشخصي والخبرة العملية وليس بالاعتماد على كفاية ودقة المعلومات ومنهج التحليل المنطقي العقلاني للمشكلة موضوع القرار.(ياسين،2009)

وقد استخدم مصطلح أو مفهوم اتخاذ القرار في العلوم الإدارية بشكل كبير، حتى أننا نجد أن بعض المدارس الإدارية المهمة كانت نظرياتها الأساسية ترتكز على مفهوم اتخاذ القرار، فقد ظهرت مدرسة اتخاذ القرارات في عام (1938) حين ظهر كتاب وظائف المديرين لـ (Chester Barnard) ثم تبعه في عام (1947) ظهور كتاب السلوك الإداري لـ (Herbert A. Cimon)، فأحدثا تطورًا هائلاً في الفكر الإداري، حيث وضعا معاً أساساً جديدًا في النظر إلى التنظيم باعتباره نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات، وبالتالي تصبح دراسة التنظيم منصبة أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل معاً لتوجيه الوصول إلى قرار، وتهتم مدرسة اتخاذ القرارات بالعوامل السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات، وكيف يتم اتخاذ القرار، وكيف يتم نقل القرار عبر المستويات التنظيمية المختلفة، وهو ما يؤدي إلى الاهتمام بدراسة طرق الاتصال داخل التنظيم والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وكل العوامل التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ القرار.(العتيبي،2008)

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من علماء الإدارة أوضحوا بأن عملية اتخاذ القرارات تعد محور العملية الإدارية وجوهرها، وأن نجاح منظمات الأعمال يتوقف – إلى حد كبير – على

قدرة وكفاءة القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز– إلى حد بعيد – على عملية اتخاذ القرارات، وتأكيدا لهذا المنطلق لم يكن عالم الإدارة الأمريكي (Herbert A. Cimon) مغالياً عندما أشار إلى كلمة (الإدارة بمعنى اتخاذ القرارات، أو اتخاذ القرارات بمعنى الإدارة)، ولم يتردد عالم الإدارة العامة الأمريكي المشهور (Leonard D. White) باعتبار عملية اتخاذ القرارات من الأمور الجوهرية للمدير ووصفها بأنها قلب الإدارة. (الهزايمة، 2009)

1-2-2 المفهوم والأهمية:

تحتل عملية اتخاذ القرارات حيزا كبيرا في أنشطة منظمات الأعمال بشتى أنواعها ،وهي ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات لما يترتب عليها من حل للمشكلات والقضايا التي تواجه المنظمات في سعيها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية، وانسجاما مع أهمية القرارات والنتائج المترتبة على تنفيذها، فإن القرار يجب أن يمثل التزاماً بتصرف واعٍ قابل للتنفيذ بأقل ما يمكن من تكاليف وبما يحقق أقصى العوائد. ومن أجل أن تتم عملية اتخاذ القرارات بصورة سليمة فإنها يجب أن تتضمن مجموعة من الخطوات المتكاملة التتابعية التي تسير وفق نسق محدد لحل المشكلة.(الطراونة وموسى، 2014)

فيما أشار بعض الكتاب إلى أن عملية اتخاذ القرارات تمثل عملية "اختيار بديل من عدة خيارات أخرى، وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، مما قد يؤدي لتعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب".(Russell–Jones, 2000)

فيما أشار اخرون إلى أنها "مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالات طارئة، أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة". (الفضل، 2013)

في حين يُنظر إلى مفهوم القرار بحد ذاته على أنه التزام بتصرف واعٍ قابل للتنفيذ بأقل ما يمكن من التكاليف وأقصى العوائد ، يصدر عن فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة تجاه حل مشكلة أو اغتنام فرصة، أو التعامل مع موقف معين في ظل وجود أكثر من حل أو بديل يتم المفاضلة بينهما بعد الدراسة والتحليل، بهدف اختيار بديل واحد من بينها باعتباره الحل الأمثل أو الأكثر ملاءمة بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.(الطراونة وموسى، 2014)

وقد أوضح (مهنا،2006) بأنه ينبغي أن تكون عملية اتخاذ القرارات عملية منظمة، لأن أي قرار يتخذ ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل، والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة بمعرفة أفراد عديدين، ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمات على أنها نتاج جماعي، لا نتيجة فكر أو رأي شخصي.

وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار تشير إلى مجموعة من الخطوات المتكاملة المتتابعة التي تسير وفق نسق محدد لحل المشكلة، والتي تبدأ بتحديد المشكلة ووضع معايير القرار وترتيبها حسب أولويتها، وتطوير الحلول الممكنة وتقييمها، واختيار البديل الأكثر ملاءمة استنادا للأهداف والمعايير والأولويات، ثم وضع القرار موضع التنفيذ وتقييم فعاليته من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع الهدف المنشود. (الطراونة وموسى، 2014)

في حين أن فاعلية اتخاذ القرار تشير إلى كل ما يتخذه القادة المسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين، لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه.(Kaplan & Norton, 2000)

ويستخلص مما سبق أن عملية اتخاذ القرارات تعد محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملاءمة، أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه، والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه، أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة متتابعة مع استمرار العملية الإدارية ذاتها.

2-2-2 مراحل صُنع القرار:

بين بعض العلماء أن عملية صُنع القرارات ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية للوصول إلى القرارات الصائبة، التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة. (عبوي،2010)

وفيما يلي عرض لخطوات صُنع القرار التي ينبغي على الفرد اتباعها عند مواجهة مشكلة ما، والخطوات على النحو التالي:

1- تحديد المشكلة:

وذلك من خلال تشخيص المشكلة والوقوف على طبيعتها وماهيتها وأبعادها والنتائج التي تسببت فيها، أي أثارها وأسبابها. وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، لأن أي خطأ في هذه المرحلة يترتب عليه خطأ في باقي المراحل التي تليها (قاسم،2011)، وتمثل المشكلة حالة معينة تدفع متخذ القرار نحو المضي قدماً بعملية اتخاذ القرار من أجل التوصل لحلها. (الطراونة و موسى،2013)

ويُعد تحديد المشكلة التي تسعى المنظمة لحلها المفتاح الرئيس لزيادة فاعلية اتخاذ القرار. (طلحة، 2008)

2- البحث عن بدائل :

وترتكز هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف على النتائج المتوقعة، وهذه المرحلة صعبة وشاقة وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الآخرين. (موسى،2010)

ويتوجب على متخذ القرار في هذه الحالة أن يحصل على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من المصادر المختلفة، لكي يتمكن من فهم المشكلة، والعمل على تحليل هذه البيانات تحليلا دقيقًا، وذلك بهدف المقارنة بين الحقائق والأرقام واستخلاص بعض المؤشرات والمعلومات التي تساعده على اتخاذ القرار المناسب.(العتيبي،2008)

3- تقييم البدائل:

وتهدف إلى ترتيب بدائل الحلول حسب أهميتها وقدرتها على حل المشكلة، فالبديل الذي تنطبق عليه المعايير المستخدمة يكون هو بديل الحل الأول، وعادةً ما يقوم مّتخذ القرار بتقدير النتائج الإيجابية والسلبية المتوقعة من كل بديل على حدا، ومن المعايير التي يهتم بها متخذ القرار (تكلفة القرار، حجم العائد، زمن تنفيذ القرار، نسبة المخاطرة المصاحبة لمعدل العائد، ومدة استرداد رأس المال، وغيرها)، وقد يستخدمها متخذ القرار كلها أو بعضها لاختيار بديل الحل الأنسب.(عباس،2012)

وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعة. (قاسم،2011)

4- اختيار البديل الافضل:

في هذه الخطوة يمارس متخذ القرار حُكمه، ويستند متخذ القرار في اختياره للبديل الأفضل على خبراته والتجريب والبحث والتحليل. (موسى،2010)

ويتم في هذه الخطوة اختيار البديل الذي يعتبر الأكثر ملاءمة بالنسبة للمنظمة، اعتماداً على معايير القرار وأوزانها التي تم تحديدها مسبقا، والبديل الأفضل هو البديل الذي يعطي أعلى قيمة بين كافة البدائل. (الطراونة و موسى، 2013)

5- تنفيذ القرار:

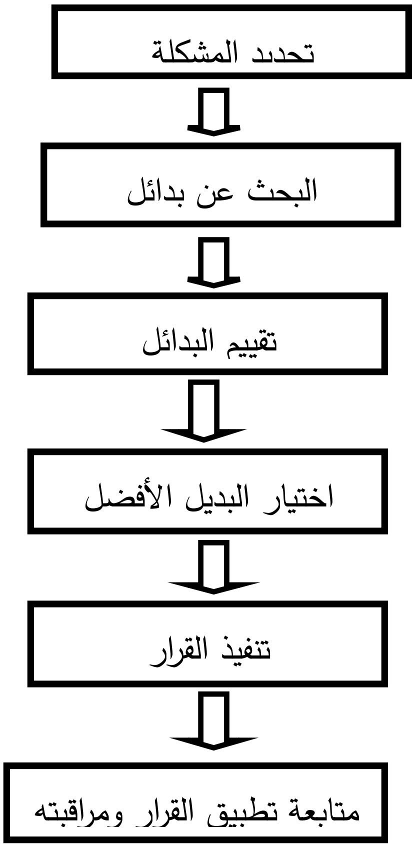
لا تنتهي مهمة متخذ القرار باتخاذ القرار، لأن اتخاذ القرار بتنفيذه وليس فقط باقراره، وتتعلق هذه الخطوة بإدخال القرار حيز التنفيذ من قبل كافة الجهات المعنية بتنفيذه، وعلى متخذ القرار في هذه المرحلة الانتباه لعدة اعتبارات أهمها (تمهيد القرار للأطراف المتأثرة به،

إعادة تقييم بيئة القرار أثناء تنفيذه، توفر الموارد الكافية لضمان استمرارية تنفيذ القرار، اختيار التوقيت والمكان المناسبين لتنفيذ القرار). (لشهب، 2006)

6- متابعة تطبيق القرار ومراقبته:

تهدف هذه الخطوة بصورة رئيسية إلى التأكد من سلامة تنفيذ القرار، ومدى مساهمة القرار في حل المشكلة وتحقيق الأهداف المنشودة، وهي بذلك تقوم على المقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة لتنفيذ القرار وبين النتائج المتوقعة من تنفيذه، وبعبارة أخرى هو التحقق من عدم وجود أية فجوات بين ما تم التوصل له وبين ما تم التخطيط له. (الطراونة و موسى، 2013)

ويبين الشكل رقم (3) التالي مراحل عملية صُنع القرارات:



شكل رقم (3) مراحل عملية صُنع القرارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (الطراونة وموسى، 2013)

وكما تمت الإشارة سابقاً في تحديد خطوات اتخاذ القرار، فإن هناك من يعتقدون بأن عملية اتخاذ القرارات تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل بديل، ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح، فالعملية – في الحقيقة – لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل فعّال، لأن نجاح المنظمة أو فشلها يعتمد على فاعلية العملية الإدارية، وتُعدُّ عملية اتخاذ القرارات هي المقياس المقبول لذلك. (مهنا،2006)

هذا وتتضمن عملية اتخاذ القرار قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدد من الأفراد، كما تعد بمثابة تشريعات ثانوية تصدرها الإدارة بغرض إحكام الأعمال الموكلة إليها، ومن أمثلة ذلك اللوائح ومنح السلطات والسياسات الواجبة الاتباع، وتعيين أجهزة العمل، وترتيبها في الهيكل التنظيمي للمنشأة وتحديد العلاقات بينها، إلى غير ذلك من المسائل التنظيمية (طلحة،2008)

3-2-2 العلاقة بين الفاعلية واتخاذ القرارات:

تلعب الفاعلية دورًا هاماً في مجال الإدارة بشكل عام، حيث تعتبر مدخلا هاماً للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات ولمساعدتها ودفعها نحو تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الوقوف على مستوى درجة الفاعلية للمنظمة، ومن ثم تدعيم النواحي الإيجابية، ومعالجة النواحي السلبية. (مهنا، 2006)

ويشير (Dermott,2013) إلى وجود خمسة خطوات لفاعلية اتخاذ القرار، والخطوات على النحو التالي:

الخطوة الأولى : يجب على المنظمات قياس نفسها في أربعة مجالات(الجودة ، والحصيلة، والسرعة والجهد).

الخطوة الثانية : تحديد أولويات القرار، فالشركات الناجحة تكون واضحة جدا في معرفة القرارات ذات الأهمية.

الخطوة الثالثة : تحديد ما الذي ، ومن ، وكيف ، وأين ، لتكون القرارات أكثر نجاحا.

الخطوة الرابعة : ضمان بأن جميع من في المنظمة يدعمون ويؤيدون تلك القرارات.

الخطوة الخامسة : التأكد من عملية اتخاذ القرار الفعال بأنها جزء لا يتجزأ من المنظمة.

وقد تم التركيز من خلال العديد من الأدبيات المتخصصة والدراسات النظرية على متغيرات فاعلية اتخاذ القرارات من خلال قياس فاعلية القرار من حيث (جودة القرار، زمن اتخاذ وتنفيذ القرار، سهولة تنفيذ القرار، مرعاة قبول القرار من طرف الموظفين). (الحسني،2013).

ويضيف (الفضل،2010) إلى أن تقليل عدد الأخطاء الشائعة في القرارات المتخذة، وزيادة عدد المواصفات كالشرعية والدقة والمشاركة والصياغة الواضحة للقرارات، والتوقيت والكفاية والفاعلية والواقعية والموضوعية، تؤدي بمجملها إلى رفع زيادة فاعلية القرارات ويضفي عليها صفة الرُشد.

هذا وتعتمد الفاعلية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه، وليس على ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام أي متخذ للقرار يجب أن يتم تمحيصه لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها(كنعان، 1999)، ويعزز ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر

من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار. (مهنا، 2006)

وتأتي فاعلية اتخاذ القرار كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العامل لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية، ذلك أن اتخاذ هذه القرارات لا يكون مقصورًا على مستوى معين، فهي عملية تمارس في جميع المستويات، مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينتشر في أرجاء التنظيم كلها (العزاوي،2006)

2-3 العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار:

تشير العديد من الدراسات إلى أن بعض كبار الموظفين ممن تم تقييمهم من قبل نظرائهم بأنهم الأكثر نجاحًا في منظمات الأعمال، ليسوا هم الذين يملكون قدرة تقنية عالية، بل هم من حصلوا على درجات عالية في أمور أخرى، مثل القدرة على تأسيس العلاقات وعلى حث الآخرين وإلهامهم. (صالح، 2009)

ويؤكد (السعيد،2013) بأن العديد من القرارات تتعرض للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، والتي لا تتوفر عادةً لدى متخذ القرار نفسه بل لدى زملائه الآخرين في محيط العمل، وغالباً ما يجري تشخيص نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة المعلومات التي استند إليها ذات القرار.

وفي إطار تناول مفهوم الذكاء العاطفي وارتباطه بعملية اتخاذ القرارات، نجد أن الكثير من الدلائل عن الذكاء العاطفي مصدرها دراسات القيادة والإدارة والأداء، والتي أوردت

العلاقة الارتباطية ما بين الذكاء العاطفي بمفهومه وخصائصه وأبعاده ونماذجه، وبين عملية اتخاذ القرار في كافة مراحله.(نصيف، 2006)

ويشير (الطائي والعطوي، 2010)إ أن الذكاء العاطفي يحتل دوراً أساسياً في التأثير على فاعلية ونجاح المنظمة، ويتمثل هذا الدور بأن الذكاء العاطفي للقائد هو بمثابة قابليته وكفاءته على إدارة مشاعره الذاتية ومشاعر الآخرين والذي سينعكس على قابليتهم في التأثير على فاعلية أداء المرؤوسين، وعلى تطوير قدراتهم وزيادة التزامهم بأهداف المنظمة، وكذلك القدرة على تعديل سلوكهم وتصرفاتهم وبما يتناسب مع توجهات المنظمة، فللذكاء العاطفي دور مهم في فاعلية اتخاذ القرار داخل المنظمة وخاصة على مستوى القيادات العليا، إذ يساهم في تنظيم مشاعر متخذ القرار وفي السيطرة على اندفاعاته فضلاً عن قراءة المشاعر من حوله.

في حين أشار (أبو عفش،2011) إلى أن فاعلية اتخاذ القرار تتوقف على الخريطة العقلية والإنفعالية للفرد، وأن القدرات العقلية تتفاعل مع القدرات العاطفية والاجتماعية عند اتخاذ الفرد للقرار، ويحتاج المدير إلى مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، لأنه يُمثل المؤسسة ويتعامل مع أعداد كبيرة من الأفراد خلال ساعات العمل، فالقائد الذي يتسم بقدرات عاطفية عالية يستطيع تنمية وتطوير القدرات العاطفية والاجتماعية لمرؤوسيه.

نبذة عن الشركتين المبحوثتين في هذه الدراسة (شركة الفوسفات وشركة البوتاس)

أولاً: شركة مناجم الفوسفات:

تأسست شركة مناجم الفوسفات عام 1949 وتم تحويلها إلى شركة مساهمة عامة عام 1953، من غاياتها القيام بالتنقيب والتعدين وتسويق الفوسفات وصناعة الاسمدة والمساهمة في إنشاء صناعات ذات علاقة.

يقع مركز الشركة الرئيسي في مدينة عمان، وتقوم الشركة باستخراج الفوسفات بشكل رئيسي من مناجم الحسا والأبيض والشيدية (جنوب المملكة)، كما وتمتلك الشركة مجمعاً صناعياً في مدينة العقبة لإنتاج الأسمدة الكيميائية.

هذا وتنتج شركة مناجم الفوسفات الأردنية ما يزيد عن (7) مليون طن من الفوسفات الصخري سنوياً، مما يجعلها (سادس) دولة من حيث الإنتاج في العالم وثاني أكبر دولة من حيث التصدير.

ويُعتبر عام 2006 نقطة تحول هامة في تاريخ شركة مناجم الفوسفات الأردنية حيث تم خصخصة الشركة، وذلك تماشياً مع استراتيجية الحكومة آنذاك والهادفة إلى خصخصة الشركات المساهمة العامة لما تعود عليه بالمنفعة على أداء الشركات والاقتصاد الوطني، وقد شهدت الأعوام الأخيرة نقطة تحول وانطلاق في كافة المجالات المالية والتسويقية والإدارية، لمواجهة تحدي المنافسة العالمية، وذلك بزيادة الاستثمارات في مشاريع الصناعات التحويلية التي تشكل مستقبل صناعة الفوسفات.

ثانياً: شركة البوتاس:

تأسست شركة البوتاس العربية المساهمة العامة في مطلع العام 1956، وتقع مصانعها إلى الجنوب من العاصمة عمان بحوالي (110 كم) وعلى الشاطئ الجنوبي الشرقي للبحر الميت، وتعمل الشركة على استخلاص مادة البوتاس من مياهه.

تنتج الشركة حوالي (2) مليون طن من مادة البوتاس سنوياً، يتم تصدير أكثر من (95%) منه إلى الأسواق العالمية، حيث تستخدم هذه المادة كسماد يلعب دوراً أساسياً في زيادة منتوج الغذاء العالمي وتحسين نوعيته، بالإضافة إلى استخدامات أُخرى متعددة، كما وتحتل الشركة مركزاً متميزاً بين كبرى الشركات المنتجة لمادة كلوريد البوتاسيوم على مستوى دول العالم.

هذا وتتركز أسواق الشركة في أسيا حيث تمتاز بقرب المسافة وملاءمة المواصفات، واستمرارية التزود، وتأتي الهند على رأس الدول المستوردة للبوتاس المُنتج من الشركة، تليها الصين وماليزيا وأندونيسيا.

وعملت الشركة على رفد عدة صناعات تكميلية في المملكة منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي، حيث شاركت في إنشاء مصنع لمادة البرومين ومشتقاتها، كما قامت بإنشاء مصنع أسمدة متخصص في مدينة العقبة بطاقة (150) ألف طن سنوياً من سماد نترات البوتاس، ومادة ثنائي فوسفات الكالسيوم.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

المقدمة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على **الذكاء العاطفي وأثره على فاعلية اتخاذ القرار**، ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، المعالجة الإحصائية وأسلوب معالجتها، مصادر جمع البيانات، وصدق وثبات أداة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة.

اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي الذي ينطلق من دراسة وتحليل الأبعاد النظرية لمضامين تأثير الذكاء العاطفي على فاعلية اتخاذ القرار، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي في سبيل بناء الإطار النظري والإطلاع على الدراسات السابقة، إلى جانب البحث التحليلي الميداني الذي انطلق من الدراسة الاستطلاعية، وإجراءات المسح الشامل لجمع البيانات التي تضمنتها الاستبانة وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لكونه يقوم على إعطاء صورة واضحة عن الظاهرة التي ترغب الباحثة بجمع البيانات عنها، بحيث يصف ميزات وخصائص مجتمع أو ظاهرة ما. (النجار، والزعبي،2013)، وهو المنهج المناسب والأفضل للدراسة، لأنه يبين أثر الذكاء العاطفي على فاعلية اتخاذ القرار، ويفسر ويقارن لغايات التوصل إلى الحقائق والمعارف ذات المعنى ليزيد بها رصيداً إضافياً عن تلك الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بعد أن تم جمعها بالأدوات التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من شركتي البوتاس والفوسفات في المملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عدد العاملين فيهما (6442) موظفاً، واستهدفت الباحثة الإدارتين العليا والوسطى في الشركتين المبحوثتين والبالغ عدد موظفيها في هذين المستويين (454) موظفاً، والذين يشملان المسميات الوظيفية التالية (نائب/ مساعد مدير عام ، مدير إدارة، مدير مديرية، رئيس قسم)، وقد تم استرداد (322) استبانة مشكّلةً ما نسبته (70.9%) من أصل الفئة المستهدفة، وعند تدقيق الاستبانات قامت الباحثة باستبعاد (15) استبانة ونسبتها (4.7%) وذلك لعدم تعبئتها من عينة الدراسة بشكل كامل، وبذلك يصبح عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل (307) استبانات مشكّلة ما نسبته (67.6%) من أصل الموزع، والجدول رقم (1) يوضح مجتمع الدراسة في الشركتين المبحوثتين والاستبانات الموزعة والصالحة منها لغايات التحليل الإحصائي.

جدول رقم (1)

مجتمع الدراسة في الشركتين المبحوثتين والاستبانات الموزعة على عينة الدراسة والصالح منها لغايات التحليل الإحصائي

الشركة	عدد الموظفين	الفئة المستهدفة		الاستبانات المستردة		الاستبانات المستبعدة		الصالح لغايات التحليل	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
البوتاس	2400	75	%3.1	60	%80	5	%8.3	55	%73.3
الفوسفات	4042	379	%9.4	262	%69.1	10	%3.8	252	%66.4
المؤشر الكلي	**6442**	**454**	**%7.04**	**322**	**%70.9**	**15**	**%4.7**	**307**	**%67.6**

ثالثا: المعالجة الإحصائية.

تمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، كما استخدمت الباحثة مستوى الدلالة (5%) في اختبار فرضياتها، ولتوظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي، والجدول رقم (2) يوضح عملية ترميز فقرات الاستبانة حسب متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

جدول رقم (2)

ترميز أداة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الترميز	عدد الفقرات
المتغير المستقل: الذكاء العاطفي		
الوعي الذاتي	q1-q5	5 فقرات
التنظيم الذاتي	q6-q10	5 فقرات
الدافعية	q11-q15	5 فقرات
التعاطف	q16-q20	5 فقرات
المهارات الاجتماعية	q21-q25	5 فقرات
المؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل	q1-q25	**25 فقرة**
المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار		
سهولة تنفيذ القرار	q26-q30	5 فقرات
جودة القرار	q31-q35	5 فقرات
قبول القرار	q36-q40	5 فقرات
وقت اتخاذ القرار	q41-q45	5 فقرات
المؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع	q26-q45	**20 فقرة**
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	**q1-q45**	**45 فقرة**

رابعاً: مصادر جمع البيانات.

اعتمدت الدراسة على أسلوبين من مصادر جمع البيانات:

1. المصادر الثانوية: وذلك بالاعتماد على الكتب والمؤلفات ذات العلاقة، المجلات العلمية والأبحاث المنشورة، الوثائق، الأطاريح الجامعية، المصادر الإلكترونية، قواعد البيانات المختلفة للحصول على أحدث الأبحاث والمؤلفات العلمية حول موضوع الدراسة.
2. المصادر الأولية: تتمثل في أداة الدراسة (استبانة) التي تم تطويرها لتناسب الدراسة وعنوانها، حيث تكونت الاستبانة من جزئين، وهما:

- الجزء الأول: المعلومات العامة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)
- الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل "الذكاء العاطفي" (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، تليها الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع "فاعلية اتخاذ القرار" (سهولة تنفيذ القرار، جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار).

وقد تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والمبين في الجدول رقم (3) التالي:

الجدول (3)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وتم توزيع المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان باعتماد المعايير التالية:

- درجة الموافقة المرتفعة: وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية بين (5- 3.66).
- درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34 - 3.66).
- درجة الموافقة المتدنية: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.34).

ويبين الجدول رقم (4) التالي المتوسطات الحسابية لدرجات الاتفاق المتدنية والمتوسطة والمرتفعة.

الجدول (4)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33-1	متدنية
3.66-2.34	متوسطة
5 -3.67	مرتفعة

بحيث يتم اعتماد ثلاثة مستويات للدرجة باستخدام (5-1) / 3 = 1.33

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء اختبار (One-Sample Kolmogorov - Smirnov Test)، والذي يستخدم لاختبار توزيع البيانات طبيعياً في حال كان عدد الحالات أكبر من (50) (أبو زيد، 2010) والجدول رقم (5) يشير إلى نتائج الاختبار، حيث

تبين للباحثة وفقا لقاعدة (Central Limit Theorem) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كون حجم العينة أكبر من (30) مفردة.

الجدول رقم (5)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-Z	SIG
الذكاء العاطفي	**307**	**4.0027**	**0.52428**	**0.560**	**0.913**
الوعي الذاتي	307	4.2476	0.61417	0.934	0.347
التنظيم الذاتي	307	3.7342	0.82555	1.008	0.262
الدافعية	307	4.1414	0.67093	0.981	0.291
التعاطف	307	3.9752	0.68783	1.391	0.052
المهارات الاجتماعية	307	3.9153	0.61452	1.084	0.191
فاعلية اتخاذ القرار	**307**	**4.0445**	**0.41864**	**0.819**	**0.514**
سهولة تنفيذ القرار	307	3.9974	0.57211	1.283	0.074
جودة القرار	307	4.1094	0.44045	1.947	0.061
قبول القرار	307	4.0020	0.44823	1.633	0.060
وقت اتخاذ القرار	307	4.0691	0.53350	1.428	0.054

يشير الجدول رقم (5) إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيمة الاختبار للمتغير المستقل الذكاء العاطفي (0.560) عند مستوى دلالة (0.913) وهو أكبر من القيمة المحددة ($\alpha<0.05$) ، كما تشير النتائج إلى أن جميع قيم أبعاد المتغير المستقل، قيمها المعنوية أكبر من القيمة المحددة ($\alpha<0.05$)، كما بلغت قيمة المتغير التابع "فاعلية اتخاذ القرار" (0.819) عند مستوى دلالة (0.514) وهو أكبر من القيمة المحددة ($\alpha<0.05$)، كما تشير النتائج إلى أن جميع قيم أبعاد المتغير التابع قيمها المعنوية أكبر من القيمة المحددة ($\alpha<0.05$) .

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة.

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص، وذلك للتأكد من وضوح وفهم الفقرات الواردة فيها، وتم إجراء التعديلات المطلوبة عليها من حذف أو تعديل على بعض الفقرات أو اعادة صياغة للبعض الآخر منها، مما أدى إلى زيادة القوة والوضوح في تصميم وصياغة فقرات أداة الدراسة. الملحق رقم (1) قائمة محكمي أداة الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان، والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى. (النجار، الزعبي،2013: 363)

ولقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60)، وكلمّا اقتربت القيمة من (1) أي (100%) دلّ هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (سيكران، 2013)، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أدناه نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا للعينة النهائية بلغت (95.54%)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (6)

ثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل: الذكاء العاطفي		
الوعي الذاتي	5 فقرات	%86.74
التنظيم الذاتي	5 فقرات	%88.14
الدافعية	5 فقرات	%88
التعاطف	5 فقرات	%90.12
المهارات الاجتماعية	5 فقرات	%82.95
المؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل	**25 فقرة**	**%93.42**
المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار		
سهولة تنفيذ القرار	5 فقرات	%81.69
جودة القرار	5 فقرات	%77.29
قبول القرار	5 فقرات	%70.93
وقت اتخاذ القرار	5 فقرات	%79.81
المؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع	**20 فقرة**	**%91.10**
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	**45 فقرة**	**%95.54**

ويتضح من الجدول رقم (6) بأعلاه أن معامل كرونباخ ألفا للأبعاد المستقلة والتابعة تراوح ما بين (70.93% – 90.12%) وجميعها قيم أعلى من النسبة المقبولة (60%).

سابعاً: أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات.

اعتمدت الباحثة على عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة، وعلى النحو التالي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف إجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحليل إجابات عينة الدراسة، وتحديد درجة الاتفاق النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة، واتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

2. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
3. اختبار (VIF) وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة النموذج.
4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.
5. اختبار (One- Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة الثانية والثالثة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة.

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى وصف خصائص عينة الدراسة من خلال بيان التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، ويبين الجدول رقم (7) أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذه المتغيرات.

جدول رقم (7)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الإجتماعي	ذكر	252	82.1
	أنثى	55	17.9
	المجموع	**307**	**%100**
العمر	30 سنة فأقل	35	11.4
	31–40 سنة	107	34.9
	41– 50 سنة	111	36.2
	51 سنة فأكثر	54	17.6
	المجموع	**307**	**%100**
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	80	26.1
	بكالوريوس	175	57
	ماجستير	42	13.7
	دكتوراه	10	3.3
	المجموع	**307**	**%100**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى الوظيفي	نائب / مساعد مدير عام	4	1.3
	مدير إدارة	8	2.6
	مدير مديرية	50	16.3
	رئيس قسم	245	79.8
	المجموع	**307**	**%100**
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	26	8.5
	6–10سنوات	22	7.2
	11–15سنة	67	21.8
	16–20 سنة	99	32.2
	21 فأكثر	93	30.3
	المجموع	**307**	**%100**

يبين الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية، وعلى النحو التالي:

1. **النوع الإجتماعي:** بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور (82.1%) ونسبة الإناث (17.9%)، وتعزو الباحثة هذا الأمر كنتيجة لطبيعة عمل الشركتين المبحوثتين الميداني، وانتشارهما الجغرافي البعيد عن مراكز المحافظات، بالإضافة إلى العمل بالمناوبات وشفتات العمل خلال الـ (24) ساعة في اليوم، مما جعل نسبة الذكور في هاتين الشركتين أكبر بكثير من نسبة الإناث.
2. **العمر:** بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تقل أعمارهم عن (30) سنة (11.4%)، ونسبة من تتراوح أعمارهم ما بين (31–40) سنة (34.9%)، ومن تتراوح أعمارهم بين (41–50) سنة (36.2%)، ونسبة من تزيد أعمارهم عن (51) سنة فأكثر (17.6%).
3. **المؤهل العلمي:** بلغت نسبة عينة أفراد الدراسة ممن يحملون مؤهل الدبلوم المتوسط (26.1%)، ونسبة من يحملون البكالوريوس (57%)، ونسبة من يحملون درجة الماجستير (13.7%)، بينما الدكتوراه (3.3%) بين أفراد عينة الدراسة، وتُعد هذه النسب برأي الباحثة انعكاساً طبيعياً لارتفاع نسبة خريجي التعليم العالي في المملكة، وانتشار الجامعات في مختلف محافظات المملكة خلال العقدين الأخيرين.
4. **المستوى الوظيفي:** بلغت نسبة المستويات الوظيفية للمسمى نائب/ مساعد مدير عام (1.3%)، ونسبة مدير إدارة (2.6%)، ونسبة مدير مديرية (16.3%)، ونسبة رئيس قسم (79.8%)، وهي نسب تعكس طبيعة الهياكل التنظيمية المعتمدة في الشركتين المبحوثتين وطبيعة التوزيع والتسلسل الإداري المطبق فيهما.

5. **سنوات الخبرة:** بلغت نسبة أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن (5) سنوات (8.5%)، ونسبة من تتراوح خبرتهم بين (6–10) سنوات (7.2%)، ونسبة من تتراوح خبرتهم بين (11–15) سنة (21.8%،) ونسبة من تتراوح خبرتهم بين (16–20) سنة (32.2%) ، بينما نسبة من تزيد خبرتهم عن (21) سنة فقد بلغت (30.3%)، وهذا مرده إلى أن عينة الدراسة شملت شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في الشركتين المبحوثتين، وهي مستويات وظيفية تتطلب سنوات خبرة طويلة للوصول إلى مثل هذه المواقع الوظيفية.

ثانيا: عرض نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقرات المكونة لكل متغير من هذه المتغيرات:

وصف أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي):

يتعلق هذا الجزء من الدراسة ببيان قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل في هذه الدراسة، بالإضافة إلى بيان أهميته النسبية ومستوى أهمية كل متغير فرعي بالنسبة للمتغيرات الأخرى. وهو يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (1) في مشكلة الدراسة.

1) **البعد الأول: الوعي الذاتي.**

يمثل الجدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد الوعي الذاتي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	أعي انفعالاتي وأسبابها	4.4137	0.71962	مرتفعة	1
2	أعرف نقاط القوة والضعف في انفعالاتي بالقدر الكافي	4.2606	0.74350	مرتفعة	2
3	أستطيع التمييز بين انفعالاتي الإيجابية والسلبية	4.2313	0.81365	مرتفعة	3
4	أعتبر نفسي مسؤولاً عن مشاعري	4.1629	0.80411	مرتفعة	5
5	أدرك تأثير مشاعري على الآخرين	4.1694	0.71215	مرتفعة	4
المؤشر الكلي		**4.2476**	**0.61417**	**مرتفعة**	**1**

يتبين من الجدول رقم (8) بأعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بُعد (الوعي الذاتي)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وكان ترتيبه (الأول) بين أبعاد (الذكاء العاطفي) الأخرى، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لهذا البُعد (4.247) وبانحراف معياري (0.614)، حيث حملت الفقرة رقم (1) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص على "أعي انفعالاتي وأسبابها " بمتوسط حسابي (4.4137) وبانحراف معياري (0.71962)، الأمر الذي يمكن رده إلى ارتفاع المستوى العلمي لمعظم عينة الدراسة ونُضجهم عمرياً، وكما هو موضح في الجدول رقم (6) من هذه الدراسة، في حين جاءت الفقرة رقم (4) أقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي بلغ (4.1629) وبانحراف معياري بلغ (0.80411) والتي تنص على "أعتبر نفسي مسؤولاً عن مشاعري ".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Sy, et al., 2006) والتي أظهرت نتائجها بأن اتجاهات عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو مجمل أبعاد الذكاء العاطفي، ومن

بينها بُعد (الوعي الذاتي)، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطيط، 2010) التي أظهرت نتائجها أن بُعد (التنظيم الذاتي) قد احتل المرتبة الأولى فيما بين أبعاد الذكاء الإنفعالي الأخرى، في حين احتل بعد الوعي الذاتي المرتبة الأخيرة بين هذه الأبعاد.

2) البعد الثاني: التنظيم الذاتي.

يمثل الجدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التنظيم الذاتي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
6	أستطيع السيطرة على مشاعري بعد التعرض لأمر مزعج	3.7557	1.08868	مرتفعة	2
7	أستطيع استدعاء الانفعالات الإيجابية كالمرح والفكاهة	3.7362	0.92466	مرتفعة	3
8	أستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أداء أعمالي	3.6971	0.88714	مرتفعة	4
9	أستطيع التحول من مشاعري السلبية إلى الإيجابية بسهولة	3.6645	1.04231	متوسطة	5
10	لدي المقدرة على التحكم في مشاعري عند مواجهة أي مخاطر	3.8176	1.05376	مرتفعة	1
المؤشر الكلي		**3.73442**	**0.82555**	مرتفعة	**5**

يلاحظ من الجدول رقم (9) أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد (التنظيم الذاتي)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وكان ترتيبه (الخامس) بين أبعاد (الذكاء العاطفي) الأخرى، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.734) وبانحراف معياري (0.825)، حيث حملت الفقرة رقم (10) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص على "لدي المقدرة على التحكم في مشاعري عند مواجهة

أي مخاطر" بمتوسط حسابي (3.8176) وبانحراف معياري (1.05376)، ويمكن أن نعزو هذا الأمر كذلك لكون الفئة العمرية لمعظم عينة الدراسة كانت فوق الـ (30) عاماً، وهي شريحة عمرية أكثر نُضجاً من شريحة الموظفين دون هذا العمر، مما يزيد من مقدرة الغالبية منهم على التحكم في مشاعرهم عند مواجهتهم لأي مخاطر، بينما جاءت الفقرة رقم (9) أقل درجة متوسطة من الاتفاق بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبانحراف معياري مقداره (1.042)، والتي تنص على "أستطيع التحول من مشاعري السلبية إلى الإيجابية بسهولة".

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطيط، 2010) التي أظهرت نتائجها أن بُعد (التنظيم الذاتي) قد احتل المرتبة الأولى بين أبعاد الذكاء الإنفعالي الأخرى.

وكذلك تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جامع، 2010) التي أظهرت نتائجها أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بقدرات متوسطة على تقييم انفعالاتهم الذاتية والتعبير عنها، وأنهم يتمتعون بقدرات متقاربة على إدارة الانفعالات الذاتية.

3) البعد الثالث: الدافعية.

يمثل الجدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد الدافعية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
11	تزداد دافعيتي وهمتي حينما أتوقع النجاح فيما سأقوم به	4.4007	0.81594	مرتفعة	1
12	أمتلئ بالنشاط والحيوية عندما تواجهني مشكلة تحتاج إلى حل	4.0358	0.84908	مرتفعة	5
13	لدي دافع في أن أكون مختلفا عن الآخرين في انجازاتي	4.0749	0.80293	مرتفعة	3
14	أنطلق من أملي في النجاح وليس من خوفي من الفشل	4.1238	0.79479	مرتفعة	2
15	أبقي مركزا على تحقيق الأهداف بالرغم من معوقات تحقيقها	4.0717	0.81734	مرتفعة	4
المؤشر الكلي		**4.1414**	**0.67093**	**مرتفعة**	**2**

تُظهر بيانات الجدول رقم (10) أعلاه بأن اتجاهات العينة جاءت إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد (الدافعية)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وكان ترتيبه (الثاني) بين مجمل أبعاد (الذكاء العاطفي)، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.141) وبانحراف معياري مقداره (0.6709)، حيث جاءت الفقرة (11) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص على "تزداد دافعيتي وهمتي حينما أتوقع النجاح فيما سأقوم به " بمتوسط حسابي بلغ (4.4007) وبانحراف معياري مقداره (0.81594)، في حين جاءت الفقرة (12) أقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي بلغ (4.0358) وبانحراف معياري مقداره(0.84908) والتي تنص على "أمتلئ بالنشاط والحيوية عندما تواجهني مشكلة تحتاج إلى حل".

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (صالح، 2009) التي أظهرت نتائجها إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع كإحدى تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار.

4) البعد الرابع: التعاطف.

يمثل الجدول رقم (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد التعاطف

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
16	أنصت واستمع باهتمام لما يقوله الآخرون	4.0651	0.85309	مرتفعة	1
17	أحترم مشاعر وميول الآخرين حتى لو كانت مختلفة عن مشاعري وميولي	3.9772	0.78972	مرتفعة	3
18	أضع نفسي مكان الآخرين لأشعر بما يشعرون به	3.8860	0.82250	مرتفعة	5
19	أتفاعل مع مشكلات الآخرين بإيجابية	3.9511	0.80087	مرتفعة	4
20	أحس بالمشاعر الصادرة من الرسائل اللفظية وغير اللفظية للآخرين	3.9967	0.79417	مرتفعة	2
	المؤشر الكلي	**3.9752**	**0.68783**	**مرتفعة**	**3**

يتبين من الجدول رقم (11) أعلاه بأن اتجاهات العينة جاءت إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد (التعاطف)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وكان ترتيبه (الثالث) بين أبعاد (الذكاء العاطفي)، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.9752) وبانحراف معياري (0.6878)، حيث حملت الفقرة (16) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص على "أنصت واستمع باهتمام لما يقوله الآخرون" بمتوسط حسابي بلغ (4.0651) وبانحراف معياري مقداره (4.0651)، بينما حملت الفقرة (18) أقل درجة مرتفعة

من الاتفاق بمتوسط حسابي بلغ (3.8860) وبانحراف معياري مقداره (0.82250) والتي تنص على "أضع نفسي مكان الآخرين لأشعر بما يشعرون به".

5) البعد الخامس: المهارات الاجتماعية.

يمثل الجدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد المهارات الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
21	لدي المقدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم	3.9772	0.85337	مرتفعة	1
22	أحتفظ بالصبر والمثابرة لإقناع الآخرين بوجهة نظري	3.8534	0.82921	مرتفعة	5
23	ليس من الصعب علي الحديث مع أشخاص غرباء	3.9511	0.79678	مرتفعة	2
24	عندما أتخذ قراراً أسعى للحصول على الاتفاق الجماعي في الرأي	3.8795	0.74654	مرتفعة	4
25	لا أسمح لمشاعر الإحباط أن تعيق تعاوني مع الآخرين	3.9153	0.75364	مرتفعة	3
	المؤشر الكلي	**3.9153**	**0.61452**	مرتفعة	**4**

يلاحظ من الجدول رقم (12) باعلاه بأن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد (المهارات الاجتماعية)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وكان ترتيبه (الرابع) بين أبعاد (الذكاء العاطفي)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.915) وبانحراف معياري (0.61452)، حيث حملت الفقرة (21) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص على "لدي المقدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم " بمتوسط حسابي بلغ (3.9772) وبانحراف معياري مقداره (0.85337)، في حين جاءت الفقرة رقم (22) أقل

درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي بلغ (3.8534) وبانحراف معياري مقداره (0.82921) والتي تنص على "أحتفظ بالصبر والمثابرة لإقناع الآخرين بوجهة نظري".

وصف أبعاد المتغير التابع فاعلية اتخاذ القرار:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة ببيان قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع في هذه الدراسة، بالإضافة إلى بيان أهميته النسبية ومستوى أهمية كل متغير فرعي بالنسبة للمتغيرات الأخرى، وهو يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (2) في مشكلة الدراسة.

1) البعد الأول: سهولة تنفيذ القرار.

يمثل الجدول رقم (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن سهولة تنفيذ القرار

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
26	أتخذ قراراتي مراعياً قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	4.1792	0.70745	مرتفعة	1
27	أختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي	4.0195	0.70452	مرتفعة	2
28	لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي أتخذها	3.8013	0.81425	مرتفعة	5
29	أساعد المرؤوسين على اختيار أفضل الطرق لتنفيذ القرار	4.0130	0.79613	مرتفعة	3
30	أقوم باتخاذ القرار بناءً على الخطوات السابقة	3.9739	0.73607	مرتفعة	4
المؤشر الكلي		**3.9974**	**0.57211**	مرتفعة	**4**

تشير بيانات الجدول رقم (13) أعلاه أن اتجاهات العينة جاءت إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد (سهولة تنفيذ القرار)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وكان ترتيبه (الرابع) بين أبعاد (فاعلية اتخاذ القرار)، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.9974) وبانحراف معياري (0.57211)، حيث جاءت الفقرة رقم (26) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص على " أتخذ قراراتي مراعيا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات" بمتوسط حسابي بلغ (4.1792) وبانحراف معياري مقداره (0.70745) بينما جاءت الفقرة رقم (28) أقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي بلغ (3.8013) وانحراف معياري مقداره (0.81425) والتي تنص على "لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي أتخذها".

2) البعد الثاني: جودة القرار.

يمثل الجدول رقم (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن جودة القرار

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
31	أعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها	4.1042	0.68281	مرتفعة	4
32	أستفيد من التجارب السابقة المرتبطة باتخاذ القرار	4.1694	0.68883	مرتفعة	1
33	دائما استخدم جميع المعلومات المتاحة واستغلالها لاتخاذ القرار	3.9805	0.58824	مرتفعة	5
34	أتخذ قراراتي بما يتماشى مع أهداف الشركة	4.1596	0.47547	مرتفعة	2
35	أستند في اتخاذ القرار إلى مبررات منطقية	4.1336	0.58165	مرتفعة	3
المؤشر الكلي		**4.1094**	**0.44045**	مرتفعة	**1**

يلاحظ من الجدول رقم (14) أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد (جودة القرار)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) وكان ترتيبه (الأول) بين أبعاد (فاعلية اتخاذ القرار)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.1094) وبانحراف معياري مقداره (0.4404)، حيث جاءت الفقرة رقم (32) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص على " أستفيد من التجارب السابقة المرتبطة باتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (4.1694) وبانحراف معياري (0.68883)، وهو أمر يمكن أن نعزوه إلى أن (63%) من عينة الدراسة بلغت سنوات خبراتهم الوظيفية (16 سنة) فأكثر، في حين جاءت الفقرة رقم (33) أقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.9805) وبانحراف معياري (0.58824) والتي تنص على "دائما أستخدم جميع المعلومات المتاحة واستغلالها لاتخاذ القرار".

3) البعد الثالث: قبول القرار.

يمثل الجدول رقم (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد قبول القرار

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
36	أهيئ الظروف المناسبة لعملية اتخاذ القرار	4.0000	0.64169	مرتفعة	3
37	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار	4.1564	0.53166	مرتفعة	1
38	أستشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات	3.8534	0.75061	مرتفعة	5
39	أستبعد الحلول التي تصطدم بالقوانين واللوائح التي لا يمكن تغييرها	4.0586	0.74742	مرتفعة	2
40	تلاقي القرارات التي أتخذها قناعة وقبولاً من قبل الموظفين	3.9414	0.59668	مرتفعة	4
	المؤشر الكلي	**4.0020**	**0.44823**	مرتفعة	**3**

أمـا فيمـا يتعلـق ببُعـد (قبـول القرار) فيتضـح مـن الجـدول رقـم (15) بـأعلاه بـأن اتجاهات العينـة جاءت إيجابيـة نحـو الفقرات المعبـرة عن هـذا البُعد، وذلك لأن متوسطاته الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وجاء ترتيبه (الثالث) بين أبعاد (فاعلية اتخاذ القـرار)، فقـد بلـغ الوسـط الحسـابي للمؤشـر الكلـي (4.0020) وبـانحراف معيـاري مقـداره (0.4482)، حيث جاءت الفقرة رقم (37) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص على "أستخدم وسائل الاتصـال المناسبة للإعـلان عن القرار" بمتوسط حسابي بلـغ (4.1564) وبـانحراف معياري مقداره (0.53166)، وهو امر يمكن رده إلى تنوع وسائل الاتصالات المعمول بها في الشركتين المبحوثتين وسـهولة استخدامها، فـي حين جاءت الفقرة رقم (38) أقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.8534) وبانحراف معياري (0.75061) والتي تنص على "استشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات".

4) البعد الرابع: وقت اتخاذ القرار.

يمثل الجدول رقم (16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لكل فقرة من فقرات هذا البُعد.

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن بعد وقت اتخاذ القرار

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
41	أملك القدرة على اختيار أنسب الأوقات لاتخاذ القرار	4.0033	0.81449	مرتفعة	4
42	أتخذ قراراتي في الوقت المناسب	3.9902	0.69303	مرتفعة	5
43	أمتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة	4.0749	0.72598	مرتفعة	2
44	أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار	4.2117	0.63462	مرتفعة	1
45	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة لحل تلك المشكلة	4.0651	0.70641	مرتفعة	3
المؤشر الكلي		**4.0691**	**0.53350**	مرتفعة	**2**

يلاحظ من الجدول رقم (16) بأعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد (وقت اتخاذ القرار)، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وكان ترتيبه (الثاني) بين أبعاد (فاعلية اتخاذ القرار)، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.0691) وبانحراف معياري مقداره (0.5335)، حيث جاءت الفقرة رقم (44) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص على "أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ (4.2117) وبانحراف معياري مقداره (0.63462) بينما جاءت الفقرة (42) أقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي بلغ (3.9902) وبانحراف معياري مقداره (0.69303) والتي تنص على " أتخذ قراراتي في الوقت المناسب"، الأمر الذي يمكن رده إلى وجود محددات زمنية تواجه هذه الشريحة من الموظفين في اتخاذ القرارات على مستوى الوحدات التنظيمية التي يرأسونها، رغم إدراكهم بأهمية التوقيت في اتخاذ القرار كما جاء في الفقرة (44) من فقرات هذا البُعد.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة.

قبل البدء باختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة واستيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي، ويبين الجدول (17) أدناه بأن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.1) ، وجاءت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10)، ويعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، مما يعني أن البيانات الحالية صالحة لغايات اختبارها.

الجدول رقم (17)
نتائج اختبار قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة

الذكاء العاطفي	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين	K - Z
الوعي الذاتي	0.784	1.275	0.934
التنظيم الذاتي	0.613	1.631	1.008
الدافعية	0.335	2.983	0.981
التعاطف	0.434	2.306	1.391
المهارات الاجتماعية	0.341	2.928	1.084

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تشير إلى " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على أبعاد فاعلية اتخاذ القرار (سهولة تنفيذ القرار، جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار) في الشركتين المبحوثتين"، كما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (3) في مشكلة الدراسة، وقد جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على فاعلية القرار بأبعاده مجتمعة

متغيرات الذكاء العاطفي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	0.321	8.144	*0.000
التنظيم الذاتي	0.130	2.906	*0.004
الدافعية	0.127	2.099	*0.037
التعاطف	0.366	6.900	*0.000
المهارات الاجتماعية	0.120	2.009	*0.045
قيمة (R)	0.796		
قيمة (R^2)	0.633		
قيمة المحسوبة (F)	103.844		
درجة الحرية DF	301/5		
القيمة الجدولية (F)	2.21		
مستوى الدلالة Sig	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لغايات اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (18) بأعلاه إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00)، وكذلك ظهر أيضاً من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (103.844) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.633)، وهذا يعني أن (63.3%) من التغيرات الحاصلة في أبعاد (الذكاء العاطفي) تعود على التغير في (فاعلية اتخاذ القرار)، بينما (36.7%) من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= 79.6%.

وكذلك أوضحت النتائج أن جميع أبعاد (الذكاء العاطفي) لها إسهام في التأثير على (فاعلية اتخاذ القرار) وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد كما هي موضحة في الجدول رقم (18) بأعلاه.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية،التعاطف، المهارات الاجتماعية) على أبعاد فاعلية اتخاذ القرار (سهولة تنفيذ القرار، جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار) في الشركتين المبحوثتين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (صالح، 2009) ودراسة (أبو عفش، 2011) التي أظهرت نتائجهما إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية.

وكذلك تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الشهري، 2009) والمعنونة بـ " أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار" والتي كان من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

HO.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على سهولة تنفيذ القرار.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على سهولة تنفيذ القرار

متغيرات الذكاء العاطفي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	0.139	4.093	*0.00
التنظيم الذاتي	0.137	3.574	*0.00
الدافعية	0.221	4.246	*0.00
التعاطف	0.294	6.436	*0.00
المهارات الاجتماعية	0.278	5.405	*0.00
قيمة (R)	0.853		
قيمة (R^2)	0.728		
القيمة المحسوبة (F)	160.882		
درجة الحرية DF	301/5		
القيمة الجدولية (F)	2.21		
مستوى الدلالة Sig	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لغايات اختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19) بأعلاه إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00)، وقد ظهر ذلك أيضاً من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (160.882) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.728)، وهذا يعني أن (72.8 %) من التغيرات الحاصلة في أبعاد الذكاء العاطفي تعود على التغير على سهولة تنفيذ القرار، بينما (27.2%) من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= 85.3%.

وأوضحت النتائج أن جميع أبعاد الذكاء العاطفي لها إسهام في التأثير على سهولة تنفيذ القرار وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد كما هي موضحة في الجدول رقم (19) بأعلاه.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية،التعاطف، المهارات الاجتماعية) على سهولة تنفيذ القرار في الشركتين المبحوثتين.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

HO.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على جودة القرار.

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على جودة القرار

متغيرات الذكاء العاطفي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	0.346	6.462	*0.000
التنظيم الذاتي	0.015	0.242	0.809
الدافعية	0.215	2.625	*0.009
التعاطف	0.297	4.124	*0.000
المهارات الاجتماعية	−0.136	−1.671	0.096
قيمة (R)	0.569		
قيمة (R^2)	0.324		
القيمة المحسوبة (F)	28.798		
درجة الحرية DF	301/5		
القيمة الجدولية (F)	2.21		
مستوى الدلالة Sig	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لغايات اختبار الفرضية الفرعية الثانية، وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم (20) أعلاه إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00)، وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (28.798) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.324)، وهذا يعني أن (32.4%) من

التغيرات الحاصلة في أبعاد (الذكاء العاطفي) تعود على التغير على جودة القرار، بينما (67.6%) من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيرات كون قيمة R= 56.9%.

وأوضحت النتائج أن بُعد (الوعي الذاتي) وبُعد (التعاطف) وبُعد (الدافعية) لها إسهام في التأثير على التوالي في (جودة القرار) وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد، بينما بُعد (التنظيم الذاتي) وبُعد (المهارات الاجتماعية) لم يكن لهما إسهام في التأثير على جودة القرار وكما هو موضح في الجدول رقم(20) أعلاه.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على جودة القرار للشركتين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشهري، 2009) والمعنونة بـ " أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار" والتي كان من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار.

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (صالح، 2009) والمعنونة بـ " الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف" التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة النظام وبين جودة اتخاذ القرار.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

HO.1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على قبول القرار.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على قبول القرار

متغيرات الذكاء العاطفي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	0.337	6.882	*0.00
التنظيم الذاتي	0.211	3.808	*0.00
الدافعية	−0.018	−0.238	0.812
التعاطف	0.402	6.112	*0.00
المهارات الاجتماعية	−0.041	−0.550	0.583
قيمة (R)	0.659		
قيمة (R^2)	0.435		
القيمة المحسوبة (F)	46.308		
درجة الحرية DF	301/5		
القيمة الجدولية (F)	2.21		
مستوى الدلالة Sig	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

لغايات اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، كذلك تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (21) بأعلاه إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00)، وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (46.308) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.435)، وهذا يعني أن

43.5% من التغيرات الحاصلة في أبعاد (الذكاء العاطفي) تعود على التغير على (قبول القرار)، بينما (56.5%) من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= 65.9%.

وأوضحت النتائج أن بُعد (الوعي الذاتي) وبُعد (التعاطف) وبُعد (التنظيم الذاتي) لها إسهام في التأثير على (قبول القرار)، وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T، بينما بُعد (الدافعية) وبُعد (المهارات الاجتماعية) ليس لهما إسهام في التأثير على (قبول القرار) وكما هو مبين في الجدول رقم (21) بأعلاه.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على قبول القرار للشركتين.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

HO.1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على وقت اتخاذ القرار.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على وقت اتخاذ القرار

متغيرات الذكاء العاطفي	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	0.290	5.744	*0.000
التنظيم الذاتي	0.070	1.232	0.219
الدافعية	-0.002	-0.021	0.983
التعاطف	0.250	3.682	*0.000
المهارات الاجتماعية	0.225	2.932	*0.004
قيمة (R)	0.630		
قيمة (R^2)	0.397		
قيمة المحسوبة (F)	39.662		
درجة الحرية DF	301/5		
القيمة الجدولية (F)	2.21		
مستوى الدلالة Sig	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذو دلالة إحصائية**

تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لغايات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم (22) أعلاه إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00)، وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (39.662) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R^2 البالغة (0.397)، وهذا يعني أن (39.7%) من

التغيرات الحاصلة في أبعاد (الذكاء العاطفي) تعود على التغير على (وقت اتخاذ القرار)، بينما (60.3%) من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= 63%.

وأوضحت النتائج أن بُعد الوعي الذاتي وبُعد (التعاطف) وبُعد (المهارات الاجتماعية) لها إسهام في التأثير على (وقت اتخاذ القرار)، وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T، بينما بعد (التنظيم الذاتي) وبعد (الدافعية) ليس لهما إسهام في التأثير على (وقت اتخاذ القرار) وكما هو مبين في الجدول رقم (22) بأعلاه.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على وقت اتخاذ القرار للشركتين.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

HO.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الذكاء العاطفي لدى المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

أولا: النوع الإجتماعي.

الجدول رقم (23)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار Independent Samples T-test تبعا لمتغير النوع الإجتماعي

المتغير	الخاصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية df	قيمة T الجدولية	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
الوعي الذاتي	ذكر	4.1976	0.64258	−3.092	305	−1.960	*0.002	رفض
	أنثى	4.4764	0.39156					
التنظيم الذاتي	ذكر	3.7000	0.82559	−1.571	305	−1.960	0.120	قبول
	أنثى	3.8909	0.81451					
الدافعية	ذكر	4.1206	0.70222	−1.440	305	−1.960	0.153	قبول
	أنثى	4.2364	0.49754					
التعاطف	ذكر	3.9484	0.73134	−2.053	305	−1.960	*0.042	رفض
	أنثى	4.0982	0.41965					
المهارات الاجتماعية	ذكر	3.9143	0.65641	−0.088	305	−1.960	0.930	قبول
	أنثى	3.9200	0.37039					

*** ذو دلالة إحصائية**

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (23) بأعلاه أن هناك فروقاً بإجابات عينة الدراسة عند بعد (الوعي الذاتي)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.092−) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية (0.002)، وهي أقل من (0.05)، فقد بلغ

الوسط الحسابي لإجابات الذكور (4.1976) وبانحراف معياري (0.64258)، في حين بلغ الوسط الحسابي لإجابات الإناث (4.4764) وبانحراف معياري (0.39156)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح الإناث، كما تبين وجود فروق عند بعد (التعاطف) في إجابات عينة الدراسة حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.053−) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبلغ مستوى الدلالة (0.042)، وهو أقل من (0.05)، وأشارت النتائج إلى أن الوسط الحسابي لإجابات الذكور بلغت (3.9484) وبانحراف معياري (0.73134)، أما لإجابات الإناث فقد بلغ الوسط الحسابي (4.0982) وبانحراف معياري مقداره (0.41965) وبهذا تكون الفروق لصالح الإناث، بينما نجد أن باقي المتغيرات الأخرى لم يكن عندها فروق في إجابات عينة الدراسة كون قيم (T) المحسوبة أقل من قيمها الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من (0.05).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أورده (Mayer, 1999) بأن الإناث تتفوق على الذكور بمقدار بسيط في مجال الذكاء العاطفي، في حين نجدها تختلف مع ما أورده (Cavallo & Brienza, 2000) الذين أشارا إلى عدم وجود اختلافات واضحة بخصوص مستوى الذكاء العاطفي بين كلا النوع الإجتماعيين. (الطائي والعطوي، 2010)

ثانيا: العمر.

الجدول رقم (24)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA تبعا لمتغير العمر

المتغير	الخاصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية df	قيمة F الجدولية	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
الوعي الذاتي	30 سنة فأقل	4.4114	0.78955	1.009	303/3	2.60	0.389	قبول
	31- 40 سنة	4.2056	0.64747					
	41-50 سنة	4.2432	0.57677					
	51 سنة فأكثر	4.2333	0.47702					
التنظيم الذاتي	30 سنة فأقل	4.3143	0.46091	11.524	303/3	2.60	*0.00	رفض
	31- 40 سنة	3.8673	0.75633					
	41-50 سنة	3.4883	0.90320					
	51 سنة فأكثر	3.6000	0.74732					
الدافعية	30 سنة فأقل	4.2400	0.58168	4.416	303/3	2.60	*0.005	رفض
	31- 40 سنة	4.2598	0.41228					
	41-50 سنة	3.9604	0.92474					
	51 سنة فأكثر	4.2148	0.39783					
التعاطف	30 سنة فأقل	4.2457	0.48770	7.819	303/3	2.60	*0.00	رفض
	31- 40 سنة	4.0318	0.54817					
	41-50 سنة	3.7477	0.89146					
	51 سنة فأكثر	4.1556	0.36377					
المهارات الاجتماعية	30 سنة فأقل	4.1886	0.43098	9.452	303/3	2.60	*0.00	رفض
	31- 40 سنة	3.9178	0.42378					
	41-50 سنة	3.7153	0.80749					
	51 سنة فأكثر	4.1444	0.40266					

*** ذو دلالة إحصائية**

يتبين من البيانات الواردة في الجدول رقم (24) بأعلاه بأن هناك فروقاً بإجابات العينة عند بعد (التنظيم الذاتي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.524)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، فقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة ممن تقل أعمارهم عن (30) سنة (4.3143) وبانحراف معياري (0.46091)، والفئة التي تتراوح أعمارها بين (31–40) سنة بلغ وسطها الحسابي (3.8673) وانحراف معياري (0.75633) والفئة (41–50) سنة بلغ وسطها الحسابي (3.4883) وانحراف معياري (0.9032) والفئة التي تزيد أعمارهم عن (50) سنة فقد بلغ وسطها الحسابي (3.6) وبانحراف معياري (0.74732)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية لمن تقل أعمارهم عن (30) سنة، تليها الفئة التي تزيد أعمارهم عن (31–40) سنة، كما تبين وجود فروق عند بُعد (الدافعية) وبُعد (التعاطف) وبُعد (المهارات الاجتماعية) تُعزى إلى الفئة العمرية، كون قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغيرات وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن (30) سنة، تليها الفئة العمرية التي تزيد أعمارهم عن (51) سنة .

في حين تبين عدم توجد فروق عند بعد (الوعي الذاتي) كون قيمته (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وكما هو موضح في الجدول رقم (22).

وتختلف هذه النتيجة مع ما أورده (Bar- on, 2000) الذي أشار إلى وجود علاقة ارتباط بين مستوى الذكاء العاطفي وعُمر الفرد، فكلما ازداد عُمر الفرد ازداد مستوى الذكاء العاطفي لديه. (الطائي والعطوي، 2010)

ثالثا: المؤهل العلمي.

الجدول رقم (25)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الخاصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية df	قيمة F الجدولية	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
الوعي الذاتي	دبلوم متوسط	3.9800	0.73025	9.197	303/3	2.60	*0.00	رفض
	بكالوريوس	4.3269	0.51206					
	ماجستير	4.4810	0.55535					
	دكتوراه	4.0200	0.77431					
التنظيم الذاتي	دبلوم متوسط	3.5000	0.93158	5.380	303/3	2.60	*0.001	رفض
	بكالوريوس	3.7531	0.77064					
	ماجستير	4.1143	0.74721					
	دكتوراه	3.6800	0.59777					
الدافعية	دبلوم متوسط	4.0350	0.73452	3.530	303/3	2.60	*0.015	رفض
	بكالوريوس	4.1303	0.67802					
	ماجستير	4.4286	0.42039					
	دكتوراه	3.9800	0.59963					
التعاطف	دبلوم متوسط	3.8975	0.71085	1.841	303/3	2.60	0.140	قبول
	بكالوريوس	4.0514	0.65415					
	ماجستير	3.8619	0.75545					
	دكتوراه	3.7400	0.69952					
المهارات الاجتماعية	دبلوم متوسط	3.8500	0.73502	0.807	303/3	2.60	0.491	قبول
	بكالوريوس	3.9406	0.60278					
	ماجستير	3.9762	0.34557					
	دكتوراه	3.7400	0.65354					

*** ذو دلالة إحصائية**

أما البيانات الواردة في الجدول رقم (25) بأعلاه فإنها تشير إلى أن هناك فروقاً بإجابات عينة الدراسة عند بُعد (الوعي الذاتي) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.197)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة لمؤهل الدبلوم (3.9800) وبانحراف معياري (0.73025) ومؤهل البكالوريوس بلغ الوسط الحسابي (4.3269) وبانحراف معياري مقداره (0.51206) ومؤهل الماجستير بلغ الوسط الحسابي (4.481) وبانحراف معياري (0.55535) ، أما مؤهل الدكتوراه فقد بلغ وسطه الحسابي (4.020) وبانحراف معياري (0.77431)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح حملة درجة الماجستير يليها البكالوريوس.

كذلك تبين وجود فروق عند بُعد (التنظيم الذاتي) وبُعد (الدافعية) تعزى إلى المؤهل العلمي كون أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغيرات، وكانت الفروق لصالح فئة الماجستير، تليها فئة البكالوريوس .

في حين تبين عدم وجود فروق عند بُعد (التعاطف) وبُعد (المهارات الاجتماعية) كون قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من (0.05) وكما هو موضح في الجدول رقم (23).

رابعا: المستوى الإداري.

الجدول رقم (26)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA تبعا لمتغير المستوى الإداري

المتغير	الخاصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية df	قيمة F الجدولية	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
الوعي الذاتي	نائب/ مساعد مدير عام	4.6500	0.47258	0.672	303/3	2.60	0.570	قبول
	مدير إدارة	4.1500	0.55291					
	مدير مديرية	4.2200	0.63792					
	رئيس قسم	4.2498	0.61375					
التنظيم الذاتي	نائب/ مساعد مدير عام	4.4500	0.52599	1.518	303/3	2.60	0.210	قبول
	مدير إدارة	3.3750	0.91613					
	مدير مديرية	3.7240	0.85894					
	رئيس قسم	3.7363	0.81635					
الدافعية	نائب/ مساعد مدير عام	4.5000	0.47610	0.419	303/3	2.60	0.739	قبول
	مدير إدارة	4.1750	0.50639					
	مدير مديرية	4.1600	0.72054					
	رئيس قسم	4.1306	0.66917					
التعاطف	نائب/ مساعد مدير عام	4.6500	0.25166	1.568	303/3	2.60	0.197	قبول
	مدير إدارة	4.1750	0.37702					
	مدير مديرية	3.9480	0.73046					
	رئيس قسم	3.9633	0.68721					
المهارات الاجتماعية	نائب/ مساعد مدير عام	4.6000	0.43205	1.807	303/3	2.60	0.146	قبول
	مدير إدارة	3.8000	0.42762					
	مدير مديرية	3.8840	0.63899					
	رئيس قسم	3.9143	0.61297					

*** ذو دلالة إحصائية**

لدى تحليل بيانات عينة الدراسة الواردة في الجدول رقم (26) بأعلاه يتبين عدم وجود فروق بإجابات العينة في (المستوى الإداري) لدى عينة الدراسة في الشركتين المبحوثتين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، كون قيم (F) لجميع المتغيرات أقل من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة لجميع المتغيرات كان يحمل قيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بظاظو، 2010) التي أظهرت أن مستوى الذكاء العاطفي الذي يتمتع به أفراد العينة لا يتأثر بمستواهم الوظيفي، وعزا ذلك في دراسته إلى أن مكونات الذكاء العاطفي عند الأفراد موجودة فطرياً ولكن بنسب متفاوتة، ويمكن تنمية تلك المكونات بالتدريب والخبرة والممارسة في الحياة، وليس للدرجة الوظيفية أثر في ذلك، أي أن الدرجة الوظيفية لا تسبب نوعاً من التمايز في مكونات الذكاء العاطفي عند أفراد العينة.

خامسا: سنوات الخبرة.

الجدول رقم (27)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA تبعا لسنوات الخبرة

المتغير	الخاصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية df	قيمة F الجدولية	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
الوعي الذاتي	5 سنوات فأقل	4.6154	0.45228	2.801	302/4	2.37	*0.026	رفض
	6-10 سنوات	4.2091	0.88689					
	11-15 سنة	4.1940	0.64758					
	16-20 سنة	4.1859	0.67021					
	21 سنة فأكثر	4.2581	0.44191					
التنظيم الذاتي	5 سنوات فأقل	4.3462	0.53534	10.227	302/4	2.37	*0.00	رفض
	6-10 سنوات	3.9000	0.59121					
	11-15 سنة	3.8925	0.84805					
	16-20 سنة	3.3778	0.83196					
	21 سنة فأكثر	3.7892	0.76520					
الدافعية	5 سنوات فأقل	4.3538	0.58325	14.587	302/4	2.37	*0.00	رفض
	6-10 سنوات	4.2636	0.40655					
	11-15 سنة	4.2866	0.39577					
	16-20 سنة	3.7535	0.85468					
	21 سنة فأكثر	4.3613	0.48388					
التعاطف	5 سنوات فأقل	4.3538	0.56656	11.928	302/4	2.37	*0.00	رفض
	6-10 سنوات	4.0455	0.31431					
	11-15 سنة	4.0537	0.64440					
	16-20 سنة	3.6263	0.84836					
	21 سنة فأكثر	4.1677	0.42965					
المهارات الاجتماعية	5 سنوات فأقل	4.2615	0.49886	12.507	302/4	2.37	*0.00	رفض
	6-10 سنوات	4.0091	0.36763					
	11-15 سنة	3.8716	0.38250					
	16-20 سنة	3.6242	0.83606					
	21 سنة فأكثر	4.1376	0.35993					

*** ذو دلالة إحصائية**

يتبين من الجدول رقم (27) بأعلاه أن هناك فروقاً بإجابات عينة الدراسة عند بُعد (الوعي الذاتي) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.801)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية (0.026)، وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة ممن تقل خبراتهم الوظيفية عن (5) سنوات (4.6154) وبانحراف معياري (0.45228) والفئة التي تتراوح خبراتهم الوظيفية بين (6–10) سنوات بلغ وسطها الحسابي (4.2091) وانحراف معياري (0.88689)، والفئة التي تتراوح خبراتهم الوظيفية بين (11–15) سنة بلغ وسطها الحسابي (4.1940) وبانحراف معياري (0.64758)، والفئة التي تتراوح سنوات خبراتهم الوظيفية بين (16–20) سنة فقد بلغ وسطها الحسابي (4.1859) وبانحراف معياري (0.67021)، بينما الفئة التي تزيد خبرتهم عن (21) سنة فقد بلغ وسطها الحسابي (4.258) وبانحراف معياري (0.44191) مما يدل على أن الفروق كانت لصالح الفئة التي تقل خبراتهم الوظيفية عن (5) سنوات.

كما تبين وجود فروق عند بُعد (التنظيم الذاتي) وبُعد (الدافعية) وبُعد (التعاطف) وبُعد (المهارات الاجتماعية) تعزى إلى سنوات الخبرة الوظيفية، وذلك نظراً لكون قيمة (F) المحسوبة جاءت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغيرات، وكانت الفروق فقط في بُعد (الدافعية) للفئة التي تزيد خبراتهم الوظيفية عن (21 سنة)، بينما لباقي الفئات كانت لصالح الفئة التي تقل خبراتهم الوظيفية عن (5) سنوات.

وتختلف هذه النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية مع ما توصلت إليه دراسة (الطيط، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الإنفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة) باستثناء متغير (المستوى الوظيفي)، إذ تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الطيط،

2010) و (بظاظو، 2010) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الإنفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنية تعزى لهذا المتغير.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

HO.3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

أولا: النوع الإجتماعي.

الجدول رقم (28)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار Independent Samples T-test تبعا لمتغير النوع الإجتماعي

المتغير	الخاصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية df	قيمة T الجدولية	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
سهولة تنفيذ القرار	ذكر	3.9857	0.59677	-0.765	305	-1.960	0.445	قبول
	أنثى	4.0509	0.44258					
جودة القرار	ذكر	4.1032	0.46979	-0.748	305	-1.960	0.456	قبول
	أنثى	4.1382	0.26908					
قبول القرار	ذكر	4.0254	0.42957	1.971	305	1.960	*0.050	رفض
	أنثى	3.8945	0.51619					
وقت اتخاذ القرار	ذكر	4.0944	0.48381	1.405	305	1.960	0.165	قبول
	أنثى	3.9527	0.71281					

*** ذو دلالة إحصائية**

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (28) أعلاه بأن هناك فروقاً بإجابات عينة الدراسة عند بُعد (قبول القرار)، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.971)، وهي أكبر من

قيمتها الجدولية، وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية (0.05) وهي تساوي (0.05)، وقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات الذكور (4.0254) وبانحراف معياري (0.42957)، في حين بلغ الوسط الحسابي لإجابات الإناث فقد (3.8945) وبانحراف معياري مقداره (0.51619)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح الذكور، بينما باقي المتغيرات لم يكن عندها فروقاً في مستوى (فاعلية اتخاذ القرار) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في إجابات عينة الدراسة، كون قيم (T) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من (0.05) وكما هو موضح في الجدول رقم (28) أعلاه.

ثانيا: العمر.

الجدول رقم (29)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA تبعا لمتغير العمر

المتغير	الخاصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية df	قيمة F الجدولية	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
سهولة تنفيذ القرار	30 سنة فأقل	4.2057	0.40435	7.121	303/3	2.60	*0.00	رفض
	31- 40 سنة	4.1047	0.35432					
	41-50 سنة	3.8126	0.76813					
	51 سنة فأكثر	4.0296	0.42984					
جودة القرار	30 سنة فأقل	4.0400	0.54406	2.578	303/3	2.60	0.054	قبول
	31- 40 سنة	4.0374	0.36459					
	41-50 سنة	4.1514	0.46649					
	51 سنة فأكثر	4.2111	0.42986					
قبول القرار	30 سنة فأقل	4.1771	0.50123	2.777	303/3	2.60	*0.041	رفض
	31- 40 سنة	3.9327	0.35389					
	41-50 سنة	4.0216	0.53008					
	51 سنة فأكثر	3.9852	0.36622					
وقت اتخاذ القرار	30 سنة فأقل	4.2800	0.48797	3.201	303/3	2.60	*0.024	رفض
	31- 40 سنة	4.0430	0.52703					
	41-50 سنة	3.9892	0.60172					
	51 سنة فأكثر	4.1481	0.36484					

*** ذو دلالة إحصائية**

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (29) بأعلاه يتبين بأن هناك فروقاً بإجابات العينة عند بُعد (سهولة تنفيذ القرار) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.121) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة ممن تقل أعمارهم عن (30) سنة (4.2057)

وبانحراف معياري (0.40435) والفئة التي تتراوح أعمارهم بين (31–40) سنة بلغ وسطها الحسابي (4.1047) وبانحراف معياري (0.35432) والفئة (41–50) سنة بلغ وسطها الحسابي (3.8126) وبانحراف معياري (0.76813)، أما الفئة التي تزيد أعمارهم عن (50) سنة فقد بلغ وسطها الحسابي (4.0296) وبانحراف معياري (0.42984)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح الفئة التي تقل أعمارهم عن (30) سنة.

كما تبين وجود فروق عند بُعد (قبول القرار) وبُعد (وقت اتخاذ القرار) تُعزى إلى الفئة العمرية كون قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغيرات، وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن (30) سنة.

في حين تبين عدم وجود فروق عند بُعد (جودة القرار)، كون قيمته (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من (0.05) وكما هو موضح في الجدول رقم (29) بأعلاه.

ثالثا: المؤهل العلمي.

الجدول رقم (30)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA تبعا لمتغير للمؤهل العلمي

المتغير	الخاصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية df	قيمة F الجدولية	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
سهولة تنفيذ القرار	دبلوم متوسط	3.8650	0.72550	3.938	303/3	2.60	*0.009	رفض
	بكالوريوس	4.0183	0.50754					
	ماجستير	4.2095	0.37208					
	دكتوراه	3.8000	0.69282					
جودة القرار	دبلوم متوسط	4.0250	0.50953	2.808	303/3	2.60	*0.040	رفض
	بكالوريوس	4.1269	0.40926					
	ماجستير	4.2381	0.34848					
	دكتوراه	3.9400	0.58916					
قبول القرار	دبلوم متوسط	3.9200	0.50576	1.843	303/3	2.60	0.139	قبول
	بكالوريوس	4.0194	0.44550					
	ماجستير	4.1048	0.25847					
	دكتوراه	3.9200	0.56725					
وقت اتخاذ القرار	دبلوم متوسط	3.9750	0.59225	1.538	303/3	2.60	0.250	قبول
	بكالوريوس	4.1120	0.48021					
	ماجستير	4.1048	0.61404					
	دكتوراه	3.9200	0.52662					

*** ذو دلالة إحصائية**

يتبين من الجدول رقم (30) بأن هناك فروقاً بإجابات عينة الدراسة عند بُعد (سهولة تنفيذ القرار) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.938)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية (0.009) وهي أقل من (0.05)، وقد بلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة لمؤهل الدبلوم (3.865) وبانحراف معياري (0.7255)، ولمؤهل البكالوريوس

بلـغ الوسـط الحسـابي (4.0183) وبـانحراف معيـاري (0.50754)، ولمؤهـل الماجسـتير بلـغ الوسط الحسابي (4.2095)، وبانحراف معياري (0.37208)، أما لمؤهل الدكتوراه فقد بلـغ الوسـط الحسـابي (3.8) وبـانحراف معيـاري (0.69282) ممـا يـدل علـى أن الفـروق كانـت لصالح فئة من يحملون درجة الماجستير تليها البكالوريوس.

كما تبين وجود فروق عند بُعد (جودة القرار) تعزى إلـى المؤهل العلمـي، كون قيمـة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالـة (0.05) للمتغيرات، وكانت الفروق لصالح فئة من يحملون درجة الماجستير تليها البكالوريوس.

في حين تبين عدم وجود فروق عند بُعد (قبول القرار) وبُعد (اتخاذ القرار) كون قيمته (F) المحسوبة أقل من قيمـة (F) الجدوليـة، ومسـتوى الدلالـة أكبـر من (0.05)، وكمـا هو موضح في الجدول رقم (30) أعلاه.

رابعا: المستوى الإداري.

الجدول رقم (31)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA تبعا لمتغير المستوى الإداري

المتغير	الخاصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية df	قيمة F الجدولية	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
سهولة تنفيذ القرار	نائب/ مساعد مدير عام	3.9500	0.77244	0.413	303/3	2.60	0.744	قبول
	مدير إدارة	4.2000	0.37033					
	مدير مديرية	3.9600	0.56713					
	رئيس قسم	3.9992	0.57702					
جودة القرار	نائب/ مساعد مدير عام	4.4500	0.44347	0.950	303/3	2.60	0.417	قبول
	مدير إدارة	4.1000	0.47809					
	مدير مديرية	4.0680	0.43257					
	رئيس قسم	4.1127	0.44099					
قبول القرار	نائب/ مساعد مدير عام	4.3500	0.66081	0.938	303/3	2.60	0.422	قبول
	مدير إدارة	3.9500	0.55291					
	مدير مديرية	3.9680	0.46134					
	رئيس قسم	4.0049	0.43905					
وقت اتخاذ القرار	نائب/ مساعد مدير عام	4.6000	0.36515	1.811	303/3	2.60	0.145	قبول
	مدير إدارة	4.2250	0.48329					
	مدير مديرية	4.0040	0.53068					
	رئيس قسم	4.0686	0.53458					

*** ذو دلالة إحصائية**

لدى تحليل بيانات عينة الدراسة الواردة في الجدول رقم (31) بأعلاه يتبين عدم وجود فروق بإجابات العينة في مستوى (فاعلية اتخاذ القرار) لدى أفراد عينة الدراسة في الشركتين المبحوثتين تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك نظراً لكون قيم (F) المحسوبة لجميع المتغيرات جاءت أقل من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة لجميع المتغيرات كان يحمل قيمة أكبر من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية.

خامسا: سنوات الخبرة.

الجدول رقم (32)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ANOVA تبعا لسنوات الخبرة

المتغير	الخاصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية df	قيمة F الجدولية	Sig	نتيجة الفرضية العدمية
سهولة تنفيذ القرار	5 سنوات فأقل	4.3923	0.43993	11.678	302/4	2.37	0.00*	رفض
	6–10 سنوات	4.0273	0.38195					
	11–15 سنة	4.0269	0.29107					
	16–20 سنة	3.7273	0.74420					
	21 سنة فأكثر	4.1462	0.45410					
جودة القرار	5 سنوات فأقل	4.3154	0.51590	14.776	302/4	2.37	0.00*	رفض
	6–10 سنوات	3.9455	0.32179					
	11–15 سنة	4.1910	0.27065					
	16–20 سنة	3.8828	0.45447					
	21 سنة فأكثر	4.2731	0.41366					
قبول القرار	5 سنوات فأقل	4.3846	0.44154	8.523	302/4	2.37	0.00*	رفض
	6–10 سنوات	3.9091	0.19250					
	11–15 سنة	3.9194	0.34123					
	16–20 سنة	3.8970	0.47925					
	21 سنة فأكثر	4.0882	0.45917					
وقت اتخاذ القرار	5 سنوات فأقل	4.5615	0.33950	11.614	302/4	2.37	0.00*	رفض
	6–10 سنوات	3.9455	0.09117					
	11–15 سنة	3.8836	0.49255					
	16–20 سنة	3.9677	0.54339					
	21 سنة فأكثر	4.2022	0.54653					

*** ذو دلالة إحصائية**

يتبين من الجدول رقم (32) بأعلاه بأن هناك فروقاً بإجابات عينة الدراسة عند بُعد (سهولة تنفيذ القرار) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.678)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وبلغ الوسط الحسابي لإجابات العينة ممن تقل خبراتهم الوظيفية عن (5) سنوات (4.3923)، وبانحراف معياري (0.43993) والفئة التي تتراوح خبراتهم الوظيفية بين (6–10) سنوات بلغ وسطها الحسابي (4.0273) وبانحراف معياري (0.38195)، والفئة التي تتراوح خبراتهم الوظيفية بين (11–15) سنة بلغ وسطها الحسابي (4.0269) وبانحراف معياري (0.29107) والفئة تتراوح سنوات خبراتهم الوظيفية بين (16–20) سنة فقد بلغ وسطها الحسابي (3.7273) وبانحراف معياري (0.74420)، بينما الفئة التي تزيد خبرتهم عن (21) سنة فقد بلغ وسطها الحسابي (4.1462) وبانحراف معياري (0.45410)، مما يدل على أن الفروق كانت لصالح الفئة التي تقل خبراتهم الوظيفية عن (5) سنوات.

كما تبين وجود فروق عند بُعد (جودة القرار) وبُعد (قبول القرار) وبُعد (وقت اتخاذ القرار) تعزى إلى سنوات الخبرة الوظيفية، نظراً لكون قيمة (F) المحسوبة جاءت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغيرات، وكانت الفروق في كافة الأبعاد لصالح الفئة التي تقل خبراتهم الوظيفية عن (5) سنوات.

الفصل الخامس

النتائج الإستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج الإستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل استعراضاً لأهم نتائج واستنتاجات الدراسة والتوصيات المنبثقة عنها، وعلى النحو التالي

1.5 النتائــج:

تناولت الدراسة استقصاء وتحليل أثر الذكاء العاطفي في فاعلية اتخاذ القرار في شركتي البوتاس والفوسفات في المملكة الأردنية الهاشمية، وفيما يلي عرضاً لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1. أوضحت الدراسة أن نسبة شاغلي الوظائف الإشرافية والقيادية – عينة الدراسة – الى إجمالي عدد العاملين في شركة الفوسفات أكبر منها في شركة البوتاس، إذ بلغت هذه النسبة في شركة الفوسفات (9%)، وبزيادة بلغت حوالي ثلاثة أضعاف عما هو موجود في شركة البوتاس التي بلغت فيها النسبة (3.125%) إلى إجمالي عدد العاملين في هذه الشركة، ويمكن تفسير ذلك لإرتفاع إجمالي عدد العاملين في شركة الفوسفات والبالغ (4042) موظفاً، إذا ما قورن بإجمالي عدد العاملين في شركة البوتاس والبالغ (2400) موظفاً.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن رد ذلك إلى سبب آخر لا يقل أهمية عن معيار عدد العاملين، وهو الانتشار الجغرافي الواسع لشركة الفوسفات بفروعها المختلفة في كل من مناطق (الحسا، الشيدية، الأبيض، العقبة)، بالإضافة إلى مركز الشركة الرئيسي في العاصمة عمان، عما هو موجود في شركة البوتاس التي يقتصر تواجدها على منطقتي العاصمة عمان (مركز الشركة) والبحر الميت.

2. بينت الدراسة بأن إجمالي عدد الذكور من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية ممن شملتهم عينة الدراسة في الشركتين المبحوثتين يبلغ حوالي (5) أضعاف إجمالي عدد الإناث في هاتين الشركتين، إذ بلغ عدد الذكور (252) موظفاً، في حين بلغ عدد الإناث (55) موظفة، وهو أمر يمكن رده إلى طبيعة عمل الشركتين المبحوثتين وانتشارهما الجغرافي البعيد عن مراكز المحافظات، بالإضافة إلى العمل بالمناوبات وشفتات العمل خلال الـ (24) ساعة في اليوم، مما جعل نسبة الذكور في هاتين الشركتين أكبر بكثير من نسبة الإناث.

3. أوضحت بيانات الدراسة بأن معظم أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (41–50) سنة وبنسبة مئوية بلغت (36.2%)، تلاها في ذلك من تتراوح أعمارهم بين (31–40) سنة وبنسبة مئوية بلغت (34.9%)، اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فإن معظم أفراد العينة تتراوح خبراتهم بين (16–20) سنة وبنسبة مئوية بلغت (32.2%)، تلاها في ذلك نسبة من تزيد خبراتهم الوظيفية عن 21 سنة وبنسبة مئوية بلغت (30.3%) من إجمالي عينة الدراسة في الشركتين المبحوثتين، وهذا مرده إلى أن عينة الدراسة شملت شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، وهي مستويات وظيفية تتطلب سنوات خبرة طويلة للوصول إلى مثل هذه المواقع الوظيفية المتقدمة.

4. فيما يتعلق ببيانات المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، فقد تبين بأن حوالي (57%) منهم يحملون درجة البكالوريوس، ونسبة من يحملون درجة الماجستير (13.7%)، وهو أمر تعزوه الدراسة الى الارتفاع في أعداد خريجي التعليم العالي في المملكة، وانتشار الجامعات في مختلف المحافظات الأردنية خاصة خلال العقدين الأخيرين.

5. اتضح من تحليل بيانات الدراسة بأن اتجاهات المبحوثين جاءت إيجابية نحو مجمل أبعاد الذكاء العاطفي، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وكان ترتيبها تنازلياً من حيث أهميتها النسبية على التوالي (الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية، التنظيم الذاتي).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Sy, et al., 2006) المعنونة بـ "الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء والرضا الوظيفي عند كل من الموظفين والمدراء" والتي أظهرت نتائجها بأن اتجاهات عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو مجمل أبعاد الذكاء العاطفي.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطيط، 2010) والمعنونة بـ " أثر الذكاء الإنفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنية" التي أظهرت نتائجها أن مستوى الذكاء الإنفعالي لدى مديري المصارف الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وكذلك الاختلاف فيما بين الدراسة الحالية ودراسة (الطيط، 2009) التي أظهرت نتائجها أن بُعد التنظيم الذاتي قد احتل المرتبة الأولى فيما بين أبعاد الذكاء الإنفعالي الأخرى، في حين احتل بعد الوعي الذاتي المرتبة الأخيرة فيما بين هذه الأبعاد.

6. أشارت النتائج إلى أن مستوى أهمية بُعد (الوعي الذاتي) جاء مرتفعاً، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لهذا البُعد (4.247) وبانحراف معياري مقداره (0.614)، كما وأشارت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن الفقرة التي حصلت على أعلى درجة من الاتفاق هي الفقرة التي تنص على "أعي انفعالاتي وأسبابها " بمتوسط حسابي

(4.4137) وبانحراف معياري (0.71962)، الأمر الذي يمكن رده إلى ارتفاع مستوى التحصيل العلمي لمعظم أفراد عينة الدراسة ونُضجهم عمرياً.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطيط، 2009) التي أظهرت نتائجها أن بُعد الوعي الذاتي قد احتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد الذكاء الإنفعالي الأخرى.

7. أشارت النتائج إلى أن مستوى أهمية بُعد (التنظيم الذاتي) جاء مرتفعاً، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لهذا البُعد (3.734) وبانحراف معياري مقداره (0.825)، كما وبينت النتائج المتعلقة بهذا البُعد ان الفقرة التي حصلت على أعلى درجة من الاتفاق هي الفقرة التي تنص على " لدي المقدرة على التحكم في مشاعري عند مواجهة أي مخاطر " بمتوسط حسابي (3.8176) وبانحراف معياري (1.05376)، وتعزو الدراسة هذا الأمر لكون الفئة العمرية لمعظم أفراد عينة الدراسة كانت فوق الـ (30) عاماً، وهي شريحة عمرية أكثر نُضجاً من شريحة الموظفين دون هذا العمر، مما يزيد من مقدرة الغالبية منهم على التحكم في مشاعرهم حال مواجهتهم لأي مخاطر محتملة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطيط، 2009) التي أظهرت نتائجها أن بُعد التنظيم قد احتل المرتبة الأولى بين أبعاد الذكاء الإنفعالي الأخرى، في حين جاء ترتيب هذا البُعد في الدراسة الحالية بالمرتبة الأخيرة من بين أبعاد الذكاء العاطفي الأخرى.

وكذلك تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جامع، 2010) التي أظهرت نتائجها أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بقدرات متوسطة على تقييم انفعالاتهم الذاتية والتعبير عنها، وأنهم يتمتعون بقدرات متقاربة على إدارة الانفعالات الذاتية.

8. أوضحت النتائج أن مستوى أهمية بُعد (الدافعية) جاء كذلك مرتفعاً، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لهذا البُعد (4.141) وبانحراف معياري مقداره (0.6709)، كما وأشارت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن الفقرة التي حصلت على أعلى درجة من الاتفاق هي الفقرة التي تنص على " تزداد دافعيتي وهمتي حينما أتوقع النجاح فيما سأقوم به " بمتوسط حسابي بلغ (4.4007) وبانحراف معياري مقداره (0.81594). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (صالح، 2009) التي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدوافع كإحدى تطبيقات الذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرار.

9. بينت النتائج أن مستوى أهمية بُعد (التعاطف) جاء مرتفعاً، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لهذا البُعد (3.9752) وبانحراف معياري مقداره (0.6878)، كما وأشارت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن الفقرة التي حصلت على أعلى درجة من الاتفاق هي الفقرة التي تنص على " أنصت واستمع باهتمام لما يقوله الآخرون " بمتوسط حسابي بلغ (4.0651) وبانحراف معياري مقداره (4.0651).

10. أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية بُعد (المهارات الاجتماعية) جاء كذلك مرتفعاً، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لهذا البُعد (3.915) وبانحراف معياري مقداره (0.61452)، كما وأشارت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن الفقرة التي

حصلت على أعلى درجة من الاتفاق هي الفقرة التي تنص على " لدي المقدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم " بمتوسط حسابي بلغ (3.9772) وبانحراف معياري مقداره (0.85337).

11. فيما يتعلق بأبعاد فاعلية اتخاذ القرار، فيتبين من تحليل بيانات الدراسة أن اتجاهات المبحوثين جاءت إيجابية نحو مجمل أبعاد فاعلية اتخاذ القرار، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وجاء ترتيبها تنازلياً من حيث أهميتها النسبية على التوالي (جودة القرار، وقت اتخاذ القرار، قبول القرار، سهولة تنفيذ القرار).

12. أشارت النتائج إلى أن مستوى أهمية بُعد (سهولة تنفيذ القرار) جاء مرتفعاً، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لهذا البُعد (3.9974) وبانحراف معياري مقداره (0.57211)، كما وأشارت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن الفقرة التي حصلت على أعلى درجة من الاتفاق هي الفقرة التي تنص على " أتخذ قراراتي مراعيا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات" بمتوسط حسابي بلغ (4.1792) وبانحراف معياري مقداره (0.70745).

13. أوضحت النتائج أن مستوى أهمية بُعد (جودة القرار) جاء كذلك مرتفعاً، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لهذا البُعد (4.1094) وبانحراف معياري مقداره (0.4404)، كما وأوضحت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن الفقرة التي حصلت على أعلى درجة من الاتفاق هي الفقرة التي تنص على " أستفيد من التجارب السابقة المرتبطة باتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ (4.1694) وبانحراف معياري مقداره

(0.68883)، وهو أمر يمكن أن نعزوه الى أن (63%) من عينة الدراسة بلغت سنوات خبراتهم الوظيفية (16 سنة) فأكثر.

14. أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية بُعد (قبول القرار) جاء كذلك مرتفعاً، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لهذا البُعد (4.0020) وبانحراف معياري مقداره (0.4482)، كما وأشارت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن الفقرة التي حصلت على أعلى درجة من الاتفاق هي الفقرة التي تنص على " أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار" بمتوسط حسابي بلغ (4.1564) وبانحراف معياري مقداره (0.53166)، وهو أمر يمكن رده إلى تنوع وسائل الاتصالات المعمول بها في الشركتين المبحوثتين وسهولة استخدامها.

15. بينت النتائج أن مستوى أهمية بُعد (وقت اتخاذ القرار) جاء مرتفعاً، فقد بلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي لهذا البُعد (4.0691) وبانحراف معياري مقداره (0.5335)، كما وأشارت النتائج المتعلقة بهذا البُعد أن الفقرة التي حصلت على أعلى درجة من الاتفاق هي الفقرة التي تنص على " أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ (4.2117) وبانحراف معياري مقداره (0.63462).

16. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية،التعاطف، المهارات الاجتماعية) على أبعاد فاعلية اتخاذ القرار (سهولة تنفيذ القرار، جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار) لدى شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية – عينة الدراسة – في الشركتين المبحوثتين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (صالح، 2009) ودراسة (أبو عفش، 2011) التي أظهرت نتائجهما الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية.

وكذلك تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الشهري، 2009) والمعنونة بـ " أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار" والتي كان من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار.

17. وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على (سهولة تنفيذ القرار) في الشركتين المبحوثتين.

18. وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على (جودة القرار) في الشركتين المبحوثتين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشهري، 2009) والمعنونة بـ " أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار" والتي كان من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار.

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (صالح، 2009) والمعنونة بـ " الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع

الخاص بمحافظة الطائف" والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة النظام وبين جودة اتخاذ القرار.

19. وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على (قبول القرار) في الشركتين المبحوثتين.
20. وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) على (وقت اتخاذ القرار) في الشركتين المبحوثتين.
21. فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الذكاء العاطفي لدى المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي "، فقد أظهرت النتائج :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعدي (الوعي الذاتي، التعاطف) تعزى لمتغير (النوع الإجتماعي) وكانت الفروق فيهما لصالح (الإناث)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي الأخرى تعزى لمتغير النوع الإجتماعي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد (التنظيم الذاتي، التعاطف، الدافعية، المهارات الاجتماعية) تعزى لمتغير (العمر) وكانت الفروق فيهما لصالح الفئة العمرية لمن تقل أعمارهم عن (30)

عاماً، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد (الوعي الذاتي) تعزى لمتغير العمر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) لأبعاد (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التعاطف) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وكانت الفروق فيهما لصالح (الماجستير) تلاها في ذلك (البكالوريوس)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي الأخرى تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) لكافة أبعاد الذكاء العاطفي تعزى لمتغير (المستوى الاداري).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) لكافة أبعاد الذكاء العاطفي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، وقد كانت الفروق في أبعاد كل من (التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) تعزى لصالح فئة من تزيد سنوات خبراتهم الوظيفية عن الـ (21) سنة، في حين أنها كانت في بُعد (الوعي الذاتي) تعزى لصالح فئة من تقل سنوات خبراتهم الوظيفية عن الـ (5) سنوات.

وتختلف هذه النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية مع ما توصلت إليه دراسة (الطيط، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الإنفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة) باستثناء متغير (المستوى الوظيفي)، إذ تتفق

هذه الدراسة مع دراسة (الطيط، 2010) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للذكاء الإنفعالي في فاعلية مديري المصارف الأردنية تعزى لهذا المتغير.

22. فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) في مستوى فاعية اتخاذ القرار لدى المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي "، فقد أظهرت النتائج :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) لبُعدي (سهولة اتخاذ القرار، جودة القرار) تعزى لمتغير (النوع الإجتماعي) وكانت الفروق فيهما لصالح (الذكور)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار الأخرى تعزى لمتغير النوع الإجتماعي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) لأبعاد (سهولة اتخاذ القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار) تعزى لمتغير (العمر) وكانت الفروق فيهما لصالح الفئة العمرية لمن تقل أعمارهم عن (30) عاماً، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبُعد (جودة القرار) تعزى لمتغير العمر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α≤0.05) لبُعدي (سهولة اتخاذ القرار، جودة القرار) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وكانت الفروق فيهما لصالح (الماجستير)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار الأخرى تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لكافة أبعاد فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير (المستوى الاداري).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لكافة أبعاد فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

2.5 الاستنتاجات:

بعد مراجعة التحليل الإحصائي لهذه الدراسة وما توصلت إليها من نتائج، فإن الباحثة ومن خلال هذه الدراسة توصلت إلى مجموعة من الإستنتاجات، من أهمها:

1. أن الشركتين المبحوثتين (شركتي البوتاس والفوسفات) تعدان من أهم الشركات التي تعمل في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية، فبالإضافة إلى مساهمتهما في تحسين مستوى الناتج المحلي الإجمالي، فإنهما توفران فرص عمل لما يقارب من (6500) موظف وموظفة.

2. أن موضوع الذكاء العاطفي يلعب دوراً هاماً وحاسماً في فاعلية اتخاذ القرارات لدى كافة المستويات الإدارية في منظمات الأعمال، نظراً لتأثيره الواضح على إيجاد بيئة عمل صحية وسليمة تساهم في تحسين علاقات العمل بين مختلف، وبما يساعد في تحسين مستوى فاعلية اتخاذ القرارات العاملين في هذه المنظمات.

3. أن اتجاهات العاملين في الشركتين المبحوثين جاءت إيجابية نحو متغير الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، وهو الأمر الذي يمكن الاستدلال منه على أن علاقات العمل في هاتين الشركتين المبحوثتين يُمكن وصفها بالإيجابية، نظراً لتأثير الذكاء أو النُضج العاطفي على هذه العُلاقات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

4. أن بُعد (الوعي الذاتي) جاء ترتيبه (الأول) بين أبعاد الذكاء العاطفي الأخرى، ويستدل من ذلك أن هناك نُضجاً في مستويات تفكير شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في الشركتين المبحوثتين، مرده إلى الشريحة العمرية التي يقع معظمهم فيها والتي تزيد عن

الثلاثين عاماً، بالإضافة إلى ارتفاع مؤهلاتهم الأكاديمية، إذ أن حوالي (70%) منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى.

5. أن الشركتين المبحوثتين تسعيان إلى تمكين شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية فيهما من اتخاذ القرارات على مستوى الوحدات التنظيمية التي يرأسونها، حيث جاءت اتجاهات المبحوثين في هاتين الشركتين إيجابية نحو متغير فاعلية اتخاذ القرار بأبعاده (سهولة تنفيذ القرار، جودة القرار، قبول القرار، وقت اتخاذ القرار).

6. وجود محددات تنظيمية أو زمنية تواجه شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في الشركتين المبحوثتين في اتخاذ القرارات على مستوى الوحدات التنظيمية التي يرأسونها، رغم إدراكهم بأهمية التوقيت في اتخاذ القرار، فنجد أنه في بُعد (وقت اتخاذ القرار) والذي كان ترتيبه (الثاني) بين أبعاد (فاعلية اتخاذ القرار) جاءت الفقرة التي تنص على "أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار" بأعلى درجة اتفاق بين المبحوثين، في حين جاءت الفقرة التي تنص على " أتخذ قراراتي في الوقت المناسب" بأقل درجة من الاتفاق بين فقرات هذا البُعد.

7. على الرغم من أن نتائج الدراسة بينت أن الفروق في مستوى الذكاء العاطفي لدى المبحوثين والمرتبطة بمتغير (النوع الإجتماعي) تُعزى للإناث، إلا أن بيانات خصائص عينة الدراسة قد أظهرت ضعف تمثيل المرأة في تولي المناصب القيادية والإشرافية في الشركتين المبحوثتين، إذ يبلغ إجمالي عدد الذكور في هذه المناصب حوالي (5) أضعاف إجمالي عدد الإناث، ورغم أن الدراسة تعزو ذلك إلى طبيعة عمل الشركتين المبحوثتين وانتشارهما الجغرافي البعيد عن مراكز المحافظات، إلا ان هذه النسب تحتاج إلى وقفة مراجعة لإعطاء المرأة الأردنية فرصتها في هذه المجالات.

3.5 التوصيات:

وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، وبعد الوصول إلى عدد من الاستنتاجات، فقد تم التوصل إلى عدد من التوصيات، وهي:

1. هناك أثر واضح ما بين أبعاد الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرارات، لذا يجب البدء بصياغة استراتيجيات وسياسات تقوم على تبني هذه الأبعاد لدى العاملين في الشركة وتفعيلها من خلال تحويلها الى تطبيقات وممارسات عملية تؤثر ايجاباً على فاعلية اتخاذ القرارات في الشركتين المبحوثتين.
2. ضرورة تبني منظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها لفلسفة إدارية وأساليب تنظيمية محددة وواضحة تدعم تطبيقات مفهوم (الذكاء العاطفي) بأبعاده المختلفة، بهدف غرس ثقافة تنظيمية إيجابية وتعاونية تدعم وتعزز من فاعلية اتخاذ القرار فيها، والاستمرار في بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الموظفين، من خلال القيام ببعض النشاطات والفعاليات الاجتماعية وحث الأفراد على المشاركة الجماعية فيها.
3. ضرورة مواصلة عقد دورات وبرامج تدريبية تطبيقية لتدريب وتوعية شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية على كيفية الاستفادة من تطبيقات أبعاد الذكاء العاطفي في مجال اتخاذ القرارات، لتعزيز قدراتهم وتنمية مهاراتهم بهدف التعامل مع الأساليب المختلفة لهكذا تطبيقات.
4. ضرورة أن يتم إدراج عامل الذكاء العاطفي في إجراءات التوظيف من حيث الاختبارات المسبقة ومقابلات التوظيف، خاصة عندما يتعلق الأمر بإشغال الوظائف

القيادية والإشرافية في الشركتين المبحوثتين، بحيث يكون أحد معايير اختيار شغل مثل هذه الوظائف.

5. ضرورة تضمين تقرير الأداء السنوي لتقييم الموظفين في الشركات المبحوثة على فقرات أكثر ووزن أكبر فيما يتعلق بأبعاد الذكاء العاطفي، لتجذير تطبيقات وممارسات هذا المفهوم بشكل عملي.

6. ضرورة الاستمرار في زيادة مستوى الاهتمام بشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية وتوعيتهم حول طبيعة عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، وكيفية تحسين مستوى فاعليتها، خاصة فيما يتعلق بأهمية توقيت عملية اتخاذ القرارات، وذلك في ظل اشتداد حالة المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية التي تعيشها منظمات اليوم، وازدياد حالة عدم التأكد البيئي.

7. إجراء المزيد من البحوث والدراسات لفحص العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية اتخاذ القرار، بهدف الوصول إلى تأطير مفاهيمي وفكري يتم من خلاله الاستفادة من التطبيقات الإدارية الحديثة، لزيادة فعالية اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال، خاصة في قطاعات الأعمال التي لم تستهدفها هذه الدراسة، وكذلك بتطبيق نماذج أخرى لأبعاد الذكاء العاطفي لم يتم استخدامها في هذه الدراسة.

8. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات بحثية حول مقاييس وأبعاد الذكاء العاطفي مع متغيرات أخرى لم تبحثها هذه الدراسة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية:

1- أبو زيد، محمد خير سليم، " **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS**"، (2010)، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.

2- أبوعفش، إيناس، " **أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2011)، الجامعة الاسلامية، غزة.

3- أبو عمشة، إبراهيم باسل، " **الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني وعلاقتهما بالشعور بالسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2013)، جامعة الأزهر، غزة.

4- الأسطل، مصطفى رشاد مصطفى، " **الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كلية التربية جامعة غزة** "، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، الجامعة الإسلامية.

5- بظاظو، عزمي محمد، " **أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الأقليمي التابع للاونروا**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، الجامعة الاسلاميه غزة .

6- جامع، ابراهيم، " **الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفاعلية القيادة** "، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، جامعة منتوري قسنطينة، جمهورية الجزائر.

7- الجبهان، دينا سليمان، " **الذكاء العاطفي وعلاقته بمستوى الأداء لدى القياديين في المنظمات والمؤسسات في القطاع الخاص في مدينة الرياض في المملكة العربية**

السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2009)، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

8- جولمان، دانيال، " **الذكاء العاطفي**"،(ترجمة: ليلي الجبالي)، (2000)، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

9- الحسني، عبدالله حمود، "**الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2013)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

10- حسين، محمد عبد الهادي، " **الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي**، (2007)، دار الكتاب الجامعي، العين،الامارات العربية المتحدة.

11- الخضر، عثمان حمود، " **الذكاء الوجداني**" الطبعة الأولى، (2006)، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع،الكويت.

12- خوالدة، محمود عبدالله " **الذكاء العاطفي: الذكاء الإنفعالي**" ،(2004)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13- الديدي، رشا، " **الذكاء الإنفعالي وعلاقته باضطرابات الشخصية لدى عينة من دراس علم النفس**"،(2005)، مجلة علم النفس العربي، المجلد الأول، العدد الأول ص96-113.

14- رزق، محمد عبدالسميع، "**مدى فاعلية برنامج التنويرالإنفعالي في تنمية الذكاء الإنفعالي للطلاب والطالبات بكلية التربية بالطائف**"، (2003)، جامعة أم القرى، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد (16)، العدد (2).

15- الزريقات، خالد، " **أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية**"، (2011)، دراسات العلوم الإدارية، المجّلد 38 ، العدد2.

16- السعيد، ابراهيم، " **المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي**"، (2013)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر.

17- سيكران، اوما، " **طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية** "(ترجمة: إسماعيل علي بسيوني)، (2013)، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

18- الشناوي، خليل، أمينة، الهام، "**الاسهام النسبي لمكونات بار-أون لنسبة الذكاء الوجداني في التنبؤ بأساليب المجابهة لدى طلبة الجامعة**"، (2005)، دراسات نفسية، المجلد(15)، العدد(1).

19- الشهر، سعد محمد، "**الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص بمحافظة الطائف**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2009)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

20- صالح، فاتن عبد الله ،" **أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2009)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

21- الطراونة، حسين، موسى، محمد، "**اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال**"، الطبعة الأولى، (2014)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

22- طلحة، احمد، " **إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية**"، الطبعة الأولى، (2008)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

23- الطيط، احمد، " **أثر الذكاء الإنفعالي في فاعلية المديرين دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأردني**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

24- عباس، علي، " **تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية** " ، (2012)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، ص129- 157 .

25- عبده، عبدالهادي، عثمان، فاروق، "**القياس والاختبارات النفسية، أسس وأدوات**"، (2002)، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

26- عبوي، زيد منير، "**دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**"، (2010)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

27- العتيبي، بندر محمد، "**اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينه من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2008)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

28- العزاوي، خليل محمد، "**إدارة اتخاذ القرار الاداري**"، الطبعة الأولى، (2006)، دار كنوز المعرفة والتوزيع ، عمان، الأردن.

29- العيتي، ياسر، "**الذكاء العاطفي:نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة**"،الطبعة الأولى، (2013)، دار الفكر، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

30- الغرايبه، سالم علي، " **مستوى الذكاء العاطفي لدى عينة من الطلبة الموهوبين والطلبة العاديين في منطقة القصيم**"، (2011)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول،ص567 - 596.

31- غرفة صناعة عمان، **نشرة المؤشرات الاقتصادية للقطاع الصناعي الأردني**، (2013)، العدد (3).

32- الغزالي، حافظ عبد الكريم، " **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2012)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

33- الفضل، مؤيد، " **المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى**"، (2008)، مؤسسة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

34- الفضل، مؤيد، "**نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي**"، الطبعة الأولى، (2013)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

35- قاسم، سعاد حرب، "**أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الأقليمي التابع للأنرو**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2011)، الجامعة الاسلامية، غزة.

36- القاضي، عدنان محمد، " **الذكاء الوجداني وعلاقته بالاندماج الجامعي لدى طلبة كلية التربية**"، (2012)، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد الرابع، جامعة تعز، اليمن.

37- القرعان، مها، "**الذكاء العاطفي**"، (2005)، مجلة الرؤى التربوية، الكويت، العدد(16).

38- كنعان، نواف، "**القيادة الإدارية**"، الطبعة السادسة، (1999)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

39- لشهب، صفاء، "**نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2006)، جامعة الجزائر، جمهورية الجزائر.

40- اللوزي، خديجة محمد، "**مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2012)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

41- مغربي، عمر عبد الله، " **الذكاء الإنفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2008)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

42- مهنا، إبراهيم عفيف، "**العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2006)، جامعة النجاح، فلسطين.

43- موسى، شهرزاد محمد، "**القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط**"، الطبعة الأولى، (2010)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

44- النجار، فايز، النجار، نبيل، الزعبي، ماجد، "**أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي**"، (2013)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

45- نصيف، غسان، "**الذكاء العاطفي للمدير الناجح**"، (2006)، شعاع للنشر والعلوم، حلب، الجمهورية العربية السورية.

46- الهزايمة، أحمد صالح، " **دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد**"، (2009)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (25)، العدد الأول.

47- ياسين، غالب، "**نظم مساندة القرارات**"، (2009)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

48- ياغي، محمد عبدالفتاح، "**اتخاذ القرارات التنظيمية**"، **(2002)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المصادر والمراجع الأجنبية:

1- Bar-On, R (2000). **Emotional Quotient Inventory**, Youth Version, MHS, US.

2- Carmeli, A, Sheaffer, Z, Halevi, M (2009), "**Does Participatory Decision-Making in Top Management Teams Enhance Decision Effectiveness and Firm Performance?**" Personnel Review, Vol. 38 Iss: 6 pp. 696 – 714.

3- Chan, D. (2008). **Emotional Intelligence, Social Coping, and Psychological Destress among Chinese Gifted Students in Hong Kong**. High Ability Studies, vol. 16, No.2.

4- Dermott, D, (2013) **Effective Decision Making in Business,** www.decision-making-confidence.com.

5- Geher, Glen, (2004) **Measuring Emotional Intelligence**, New York, Nova Science Publisher, Inc.

6- Goleman, D. (1998) "**Working with Emotional Intelligence**", New York: Bantam Books.

7- Kaplan, R.S. And Norton, D.P (2000) **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment**. Harvard Business School Printing.

8- Law, Kenneth S, (2007) "**The Effects of Emotional Intelligence on Job Performance and Life Satisfaction for the Research and Development Scientists in China**", Springer Science.

9- Mayer, J.D, Dipalo, M., & Salovey, P. (1990) **Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: AComponent of Emotional Intelligence.** Journal of personality assessment, .No.54.

10- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1995). **Emotional Intelligence and Construction and Regulation of Feeling**. Applied and Preventive psychology. No. 4.

11- Michel, L., (2007). "**Understanding Decision Making in Organizations to Focus its Practices Where it Matters**", Measuring Business Excellence, Vol.11, No.1, pp. 33-45.

12- Orma, Geetu & Cannon, K (2000) **Every Thing You Wanted to Know About Implementing an EQ Program: 1-Getting Started**, Competency & Emotional Intelligence Quarterly, Vol. 8, No.1.

13- Ruestow, Julie, A. (2008). **The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Follower Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Mixed Methodology Study of Emotional Intelligence In Public Human Services**, Unpublished Ph.D. Thesis, Capella University: Minneapolis, Minnesota, USA.

14- Russell-Jones, Neil, (2000). **the Decision-Making Pocketbook**, British, Management Pocketbook Ltd.

15- Saarni, C (1990). **Emotional Competence: How Emotional and Relationships Become Integrated, Nebraska Symposium on Motivation**, Lincoln and London, University of Nebraska Press.

16- Schmidt, D.C (1997). **Organizational Change and the Role of Emotional Intelligence**, Paper Presented at the Academy of Management Meeting, Boston.

17- Seitovirta, Laura Camilla, (2011). "**The Role of Strategic Intelligence Service in Corporate Decision Making**", unpublished thesis, Aalto University, 2011.

18- Sy, Thomas, Tram, Susanna & O'Hara Linda A., (2006). "**Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance**", Journal of Vocational Behavior, vol. 68. No. 1.

19- WWW.ARABPOTASH.COM.

20- WWW.JPMC.COM.JO.

الملاحق

- الاستبانة.
- أسماء محكمي الاستبانة وأماكن عملهم.

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة*

#	الإسم	الرتبة الاكاديمية	التخصص	مكان العمل
1	د. باسم محمد اللوزي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عمان الجامعية
2	د. فراس أبو قاعود	أستاذ مشارك	إدارة أعمال/ تسويق	جامعة الشرق الأوسط
3	د. فراس سليمان الشلبي	أستاذ مشارك	نظم معلومات إدارية	جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عمان الجامعية
4	د. موفق دندن الخالدي	أستاذ مشارك	اقتصاد مالي	جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عمان الجامعية
5	د. ياسر منصور المنصور	أستاذ مشارك	إدارة أعمال/ إدارة جودة	جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عمان الجامعية

*الأسماء مرتبة حسب الترتيب الأبجدي.

ملحق رقم (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل، أختي الفاضلة ،،،
تحية طيبة وبعد،،،

بين أيديكم استبانة تتعلق بالبحث الموسوم بـ (**الذكاء العاطفي وأثره على فاعلية اتخاذ القرار/ دراسة ميدانية في شركتي البوتاس والفوسفات)**، كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة البلقاء التطبيقية، وقد وقع عليكم الاختيار للإجابة على أسئلة الاستبانة المرفقة، آملة أن تتم قراءتها بعمق والإجابة عنها بدقة تامة، علماً بأن نتائج هذه الدراسة لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام....

الباحثة

ديما عبدالله الكفاوين

مفاهيم توضيحية:

- **الذكاء العاطفي:** ويعبر عنه من خلال قدرة الفرد على إدراك العواطف والتعبير عنها، والقدرة على تفهمها واستيعابها واستخدامها، والقدرة على إدارة العواطف الكامنة في ذات الفرد وفي ذات الآخرين.
- **فاعلية اتخاذ القرار** : ويشير إلى مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق سهولة تنفيذ القرار ويجعل القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات، وكذلك قبول القرار ليكون مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين، وكذلك من حيث توقيت اتخاذ القرار، بمعنى أن يتخذ القرار في الوقت المناسب دون تأخير.

الجزء الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الحالة التي تنطبق عليك :

1) النوع الإجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐

2) العمر: 30 سنه فأقل ☐ 31−40 سنة ☐
41−50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

3) المؤهل العلمي: دبلوم متوسط فما دون ☐ بكالوريوس ☐
ماجستير ☐ دكتوراة ☐

4) المستوى الوظيفي: نائب/ مساعد مدير عام ☐ مدير إدارة ☐
مدير مديرية ☐ رئيس قسم ☐

5) سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ☐ 6− 10 سنوات ☐
11− 15 سنة ☐ 16−20 سنة ☐
21 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة:

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) إزاء الفقرة التي تشعر أنها تعبر عن رأيك:

أ- الذكاء العاطفي/ بُعد الوعي الذاتي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أعي إنفعالاتي وأسبابها					
2	أعرف نقاط القوة والضعف في انفعالاتي بالقدر الكافي					
3	أستطيع التمييز بين انفعالاتي الإيجابية والسلبية					
4	أعتبر نفسي مسؤولاً عن مشاعري					
5	أدرك تأثير مشاعري على الآخرين					

ب- الذكاء العاطفي/ بُعد التنظيم الذاتي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	أستطيع السيطرة على مشاعري بعد التعرض لأمر مزعج					
7	أستطيع استدعاء الانفعالات الإيجابية كالمرح والفكاهة					
8	أستطيع احتواء مشاعر الإجهاد التي تعوق أداء أعمالي					
9	أستطيع التحول من مشاعري السلبية إلى الإيجابية بسهولة					
10	لدي المقدرة على التحكم في مشاعري عند مواجهة أي مخاطر					

ج. الذكاء العاطفي/ بُعد الدافعية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	تزداد دافعيتي وهمتي حينما أتوقع النجاح فيما سأقوم به					
12	أمتلئ بالنشاط والحيوية عندما تواجهني مشكلة تحتاج إلى حل					
13	لدي دافع في أن اكون مختلفا عن الآخرين في إنجازاتي					
14	أنطلق من أملي في النجاح وليس من خوفي من الفشل					
15	أبقى مركزا على تحقيق الأهداف بالرغم من معوقات تحقيقها					

د.الذكاء العاطفي/ بُعد التعاطف:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	أنصت واستمع باهتمام لما يقوله الآخرون					
17	أحترم مشاعر وميول الآخرين حتى لو كانت مختلفة عن مشاعري وميولي					
18	أضع نفسي مكان الآخرين لأشعر بما يشعرون به					
19	أتفاعل مع مشكلات الآخرين بإيجابية					
20	أحس بالمشاعر الصادرة من الرسائل اللفظية وغير اللفظية للآخرين					

هـ- الذكاء العاطفي/ بُعد المهارات الاجتماعية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	لدي المقدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم					
22	أحتفظ بالصبر والمثابرة لإقناع الآخرين بوجهة نظري					
23	ليس من الصعب علي الحديث مع أشخاص غرباء					
24	عندما أتخذ قراراً أسعى للحصول على الاتفاق الجماعي في الرأي					
25	لا أسمح لمشاعر الاحباط أن تعيق تعاوني مع الآخرين					

و- فاعلية اتخاذ القرار / بُعد سهولة تنفيذ القرار

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	أتخذ قراراتي مراعيا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات					
27	أختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراراتي					
28	لا يواجه العاملون معوقات رئيسية في تنفيذ القرارات التي أتخذها					
29	أساعد المرؤوسين على اختيار أفضل الطرق لتنفيذ القرار					
30	أقوم باتخاذ القرار بناء على الخطوات السابقة					

ز. فاعلية اتخاذ القرار / جودة القرار:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	أعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها					
32	أستفيد من التجارب السابقة المرتبطة باتخاذ القرار					
33	دائما أستخدم جميع المعلومات المتاحة واستغلالها لاتخاذ القرار					
34	أتخذ قراراتي بما يتماشى مع أهداف الشركة					
35	أستند في اتخاذ القرار إلى مبررات منطقية					

ح. فاعلية اتخاذ القرار / بُعد قبول القرار:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	أهيئ الظروف المناسبة لعملية اتخاذا القرار					
37	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار					
38	أستشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات					
39	أستبعد الحلول التي تصطدم بالقوانين واللوائح التي لا يمكن تغييرها					
40	تلاقي القرارات التي أتخذها قناعة وقبولاً من قبل الموظفيين					

ط. فاعلية اتخاذ القرار / بُعد وقت اتخاذ القرار:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
41	أملك القدرة على اختيار أنسب الاوقات لاتخاذ القرار					
42	أتخذ قراراتي في الوقت المناسب					
43	أمتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة					
44	أدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار					
45	أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة لحل تلك المشكلة					

Abstract

Emotional Intelligence and its impact on the Effectiveness of Decision-Making: Field Study in Potash and Phosphate Companies.

Prepared by Student:
Dima Abedalaah Alkafaween

Supervisor:
Dr. Aktham Abdel MajeedAl Sarayreh
Profhesier

This study aimed to identify the " Impact of Emotional Intelligence (EI) and its different dimensions (self-awareness, self regulation, motivation, empathy & social skills) on decision-making effectiveness (ease of decision execution, decision quality, decision acceptance & timing of decision making) in potash and phosphate companies in Jordan".

To achieve the purpose of the study, a questionnaire was developed and checked to insure its integrity and reliability, a questionnaire was distributed for 454 employees occupying different managerial positions (Vice president, Head of / directorate / Department, Head of section), 322 questionnaires were collected, 307 questionnaires were usable for data analysis representing 95.3% of study's sample. Accordingly data was analyzed using the software system "Social Package for Social Science (SPSS) to achieve the goals and objectives of this study.

Results revealed a statisticall significant impact of different Emotional Intelligence dimensions on decision-making effectiveness. Furthermore, the results showed statistically significant differences in employees' Emotional Intelligence levels attributed to different demographic factors (including gender, age, education & experience). However, no statistically significant differences in employees' EI for different managerial levels.

Based on study's findings, recommendations to business organizations were made and discussed. These include a recommendation to adopt management philosophies & approaches supporting the applications of Emotional Intelligence.

Therefor the study recomend to establish positive & cooperative organizational culture within business organizations enhancing decision-making effectiveness in these organizations. In addition, further recommendation was to accomplish training programmers for managers in different managerial levels to explain applications of Emotional Intelligence in decision making process and to develop managers' skills in using different techniques of Emotional Intelligence.

Keywords: Emotional Intelligence, Decision Making, Effectiveness.